

EN ESTOS MOMENTOS, LAS CARENCIAS DEL EJECUTIVO SE MANIFIESTAN MÁS QUE NUNCA

# La crisis pone al jefe en el punto de mira de la empresa

## Liderazgo

**El estrés y la urgencia de resultados pueden hacer al directivo que caiga en la trampa de olvidarse de su equipo y convertirse en un «solucionador de problemas»**

**La cercanía y la confianza son las mejores armas para ejercer el cargo con eficacia**

Cristina Martín Frutos

Presionados por la cuenta de resultados, por ser mejores que la competencia, por hacer más con menos recursos. El panorama que se les presenta a los jefes de las empresas de nuestro país no es mucho más alentador que el que afronta cualquiera de los empleados a su cargo. Sin embargo, el líder tiene la obligación de superarlo, o al menos de luchar por ello: lo lleva en el sueldo, en el puesto y en la responsabilidad de ser la cabeza visible de todo un equipo. El problema está en que todos conocemos la teoría pero en la práctica, las cosas se complican bastante.

«La alta presión, la urgencia de resultados, el estrés... propician que el directivo comience a encontrar dificultades para reconocer los errores, para comunicarse y confiar en sus colaboradores», apunta Teresa Alonso, senior consultant partner de Krauthammer, que, además, extrae una tendencia de esta situación: «Muchas veces el jefe cae en la trampa de ser el solucionador de problemas».

Borja Vilaseca, autor del libro «Encantado de conocerme» (Plataforma Edit.), cree que este tipo de situaciones pone al ser humano en el lugar que le corresponde: «En el centro de la empresa». «Ni la tecnología, ni el dinero —comenta—. Sólo el ingenio humano, la capacidad de superación, de cooperación y el coraje podrán ayudar a salir del bache». Sin embargo, una vez más, la realidad no suele ser acorde a la teoría. Para Vilaseca, que codirige la primera edición del máster en Desarrollo Personal y Liderazgo de la Universidad de Barcelona, las patologías detectadas por Teresa Alonso son mucho más evidentes en épocas de ines-

tabilidad: «La crisis pone de manifiesto nuestras carencias como sociedad».

Si tenemos en cuenta que la confianza, la comunicación —de arriba abajo, de abajo arriba y de lado a lado— y la motivación son las principales armas que un directivo tiene para mantener a sus empleados comprometidos, mucho más en momentos como el actual, y que, por el contrario, son la incertidumbre, los rumores y la inseguridad las que toman el mando, la pregunta es evidente: ¿Se puede ser un buen jefe?

La última edición de los premios Directivo Plus, que desde el año 2006 pretenden reconocer la labor y cualidades de los líderes empresariales, demuestra que España no se ha quedado de repente sin profesionales eficientes y respetados por sus empleados. A principios de este mes, veinte de estos directivos fueron galardonados con esta distinción. Jaime Echegoyen, CEO de Bankinter, y Joshua Novick, consejero delegado de Antevenio, recibieron la mención especial en las categorías de gran empresa y pyme, respectivamente.

### Ejemplares

Tanto Echegoyen como Novick confiesan que ser «directivos del año» es una sorpresa. Ambos reconocen que es una mención que se lleva con orgullo —sobre todo porque la candidatura al galardón parte del propio equipo— pero niegan haber hecho méritos concretos para obtenerla. En cambio, sus colaboradores más cercanos les consideran un verdadero ejemplo de profesionalidad.

Desde hace más de siete años, Mayte Soriano ocupa el puesto de secretaria del consejero delegado de Bankinter. Sin ningún empacho define a su



Joshua Novick (de pie) y Jaime Echegoyen, jefes del año

jefe: «Es un ejecutivo bastante completo, y bastante cercano a sus colaboradores». Conceptos como el trabajo en equipo, la confianza y la delegación de responsabilidades jalonan el retrato que Mayte hace de Echegoyen, aunque también deja un lugar para una visión crítica. «Es muy accesible a todos los miembros, incluso demasiado y eso, a veces, se puede volver en contra», apostilla.

En términos muy similares habla Fernando Gárate de Joshua Novick, con el que colabora desde 1996. Gárate, que es director general de Centrocom —división de marketing de resultados de Antevenio—, reconoce que sin la relación de confianza que existe entre ambos no podrían haber superado momentos como la crisis de las puntocom, la integración de ambas empresas y la salida a Bolsa. «Al final los negocios también son sensaciones —señala—, por eso, la forma en la que percibes al que tienes enfrente (sea un cliente, un proveedor o un empleado), su apoyo y su confianza son esenciales para trabajar con seguridad».

Todos estos parabienes son para los premiados parte de su día a día como consejeros delegados. Jaime Echegoyen le quita hierro al asunto: «No puedes pensar que lo bueno es por ti y lo malo, por la culpa de los otros. El camino siempre es el contrario: si sucede algo bueno es por los que te rodean y si hay algún error, es tuyo». Novick coincide con esta relación directa con el equipo —«la cercanía es un logro muy importante»— y añade que, antes de cualquier otra cosa, el punto de partida para un liderazgo exitoso se encuentra en una adecuada selección del personal. «En nuestro caso no sólo buscamos un buen profesional sino alguien que cumpla la parte emocional», señala.

Más recomendaciones: durante una crisis, «nada de dramatizar ni de deprimir a los demás», aconseja el CEO de Antevenio. Echegoyen redonda en esta actitud —«no hay que transmitir pánico, ni miedo, ni incertidumbre»—.

Al margen de épocas puntuales, como las crisis o los años de bonanza, Jaime Echegoyen concluye identificando lo mejor y lo peor de ser jefe. «Lo más satisfactorio es ver cómo las personas disfrutan con lo que hacen. Por el contrario, lo más difícil no es la gestión pura y dura, ni la macroeconomía, sino todo lo relacionado con las personas, sobre todo, decir adiós a cualquier miembro del equipo».

### El directivo y la economía de guerra

«Las empresas apostaban por ejecutivos orientados a la conquista de mercados, a la diversificación, la apertura de líneas de negocios... Desde diciembre de 2008 se ha dado un cambio dramático de perfil: las compañías quieren a gestores acostumbrados a hacer lo mismo o más con menos recursos». Krista Walochik, presidente de la firma de executive search Norman Broadbent, ha identificado un cambio de tendencia en la búsqueda de jefes como consecuencia de la situación económica. Las compañías necesitan a responsables que faciliten el cambio de estrategia por lo que los perfiles comerciales y de marketing han perdido fuerza. En términos de habilidades, Walochik concluye: «Se busca a alguien positivo, no 'naïf', y que ponga en marcha una economía de guerra: que consiga un nuevo posicionamiento, pero ligero de recursos».