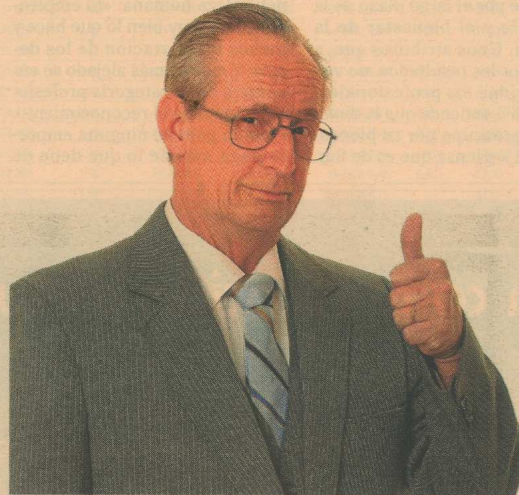


De buenos directivos y tiranos

Mucho se ha hablado de los buenos y los malos jefes, los tiranos, los escaqueados e incluso los que utilizan sus antivalores para lograr sus objetivos a cualquier precio. Según Emilio Solís y Almudena Corral, director adjunto y directora de evaluación, respectivamente, de Ray Human Capital, los valores que hacen a un buen directivo son: liderazgo del cambio, visión y estrategia, *empowerment*, *networking*, compromiso organizativo y creatividad. Si es jefe, ¿se siente identificado? Estos elementos que integran los modelos de evaluación por competencias pueden ser la base de una examen cualitativo, pero según Sergi Pérez, socio director de Hay Group, «nunca deberían justificar que los resultados de negocio dejen de ser el argumento principal y la llave de acceso a la retribución variable o a políticas de

retribución que se autofinancien». Para Pérez, «la evaluación de competencias y el desarrollo del liderazgo son herramientas más potentes para reforzar la calidad directiva que como mecanismo de gestión salarial, aunque acompañadas de resultados. Tiene que existir una coherencia».

La cuestión es si se puede poner un precio al liderazgo y si contamos con ejecutivos que realmente sepan ejercerlo. Juan Carlos Cubeiro, presidente de Eurotalent, explica que «en España hay buenos líderes, pero en términos de calidad directiva ocupamos el puesto 28 según el Foro Económico Mundial de Davos. Esos líderes cuentan con el reconocimiento internacional, compiten en una economía global y están bien pagados». Cubeiro señala que también existen líderes escondidos. «En coaching



La calidad de liderazgo español ocupa el puesto 28 mundial. / DREAMSTIME

se trabaja en la humilde visibilidad, pero a veces es necesario tener cierta relevancia pública para fidelizar y atraer talento. Conocer la cara del directivo ayuda mucho

y da valor a la organización».

¿Por qué liderazgo apuestan las organizaciones? Los tiranos tienen los días contados. Andrés Fontenla, director general de Futurestep,

firma de selección de mandos intermedios del Grupo Korn Ferry, dice que en la elección de un candidato se mira con lupa su recorrido profesional y cómo ha conseguido resultados. «Muchos de ellos son incapaces de sostenerlos en el tiempo, sin embargo otros van sentando las bases para el futuro. Este último es el más demandado por las organizaciones porque aporta la seguridad y el aplomo que requiere hacer bien las cosas. Se necesitan personas que aporten madurez y seguridad en el ejercicio de su función. Nada de pelotazos a corto plazo ni de ordeno y mando, eso no vale. La jerarquía llevada al extremo no funciona, los tiempos han cambiado».

Cubeiro añade que «los jefes tiranos, mentirosos, cambiantes, faltos de ética, humanidad y humildad generan un enorme coste de oportunidad: reducen la esperanza de vida de sus empleados en diez años, provocan un clima laboral irrespirable y consecuencias nefastas sobre el absentismo y la rotación». Eso sí que puede costar muy caro.