

Para tu reflexión



Por **VICENTE GUTIERREZ***

Impronta

Como es el tato es la tata... los tatitos y las tatitas. Los profesionales de la conducta entienden por impronta, la huella que un modelo imprime durante el proceso de aprendizaje sobre un individuo en edades tempranas, que es cuando más receptivo está y que, como consecuencia, produce res-puestas y reacciones estereotipadas. Yo matizaría, que en edades tempranas, menos tempranas, e incluso nada tempranas.

Supongo que la plasticidad de nuestro cerebro es la responsable de que seamos susceptibles de marcajes que estandarizan nuestras conductas en similares circunstancias, a lo largo de toda nuestra vida.

Todo esto viene a que no deja de sorprenderme el impacto que tiene la personalidad de los líderes sobre el carácter de sus equipos de trabajo. Como saben, la actividad profesional que más tiempo y neuronas me ocupa es la formación a empresas, específicamente en aquellas que desean mejorar sus resultados mediante el desarrollo de las habilidades de sus negociadores y la mejora de los procesos comerciales. Para ello, habitualmente, una primera reunión se establece con el máximo responsable de la empresa en cuestión o, en su caso, con el jefe del departamento. Estos, además de colaborar para un buen diagnóstico de necesidades

formativas, suelen trasladarme una visión panorámica y genérica de su empresa: clima laboral, grado de implicación de las personas, estilos productivos, dificultades del sector, etc. En una segunda fase, y tras definir los itinerarios formativos, me toca, maleta en mano,

recorrer las distintas delegaciones territoriales para, en intensas jornadas, trabajar con los equipos.

A la vuelta, mi devolución siempre empieza con la misma afirmación: usted no dirige una empresa, dirige tantas como delegados dispone la compañía. Efectivamente, la impronta que produce el jefe territorial, el director de zona, etc., en su equipo, es tal que muchas veces tengo la sensación de que cambio de empresa cada vez que bajo de un tren o aparco el coche, si no fuera por los anagramas y logotipos que les identifican. He llegado a clasificar a estos mandos en cuatro categorías: el tipo ladrillo, el modelo paraguas, los Echavarrí y los Guardiola.

Los tipo ladrillo suponen una losa en la cabeza de sus colaboradores que impide su crecimiento, castran su criterio, y generan réplicas mediocres, robotizadas, que después utilizan, curiosamente, para justificar sus malos resultados.

“No deja de sorprenderme el impacto que tiene la personalidad de los líderes sobre el carácter de sus equipos de trabajo”

Ejercen un gran poder basado en el cargo sobre las personas y muchas veces las hacen suyas, en contra de la propia organización, y al final su delegación termina pareciendo un reino de Taifas.

Los tipo paraguas, protegen a su equipo de los chaparrones de la alta dirección, buscando razones que den cuenta de los insuficientes éxitos fuera de la delegación: el mercado, la crisis, la

competencia, la falta de recursos. Están tan preocupados de proteger a su equipo, porque son conocedores de que dependen de ellos, que esconden, e incluso ignoran, sus áreas de mejora, con lo cual no se ocupan de desarrollarles, dado que están más preocupados por defenderles.

Los Echavarrí son expertos en sacar la cabeza por la ventanilla para gritar, “venga, venga, dale, más, más, tu puedes, dale más”. Estos creen que bajo máxima presión las personas rinden siempre más. Tienen como única herramienta el martillo y por eso lo arreglan todo a martillazos, y sin saberlo o sabiéndolo, tienen a todo su equipo abollao y lleno de chichones. Son unos grandes maestros de profesionales para la competencia; tarde o temprano, una vez que sus colaboradores han aprendido del sector, huyen para ofrecerse a la competencia, convirtiendo la delegación en una escuela de competidores. Los Guardiola saben de fútbol y conocen a sus futbolistas. Sobre todo conocen lo que a cada uno le queda por recorrer para ser el mejor en su puesto. Distinguen y discriminan el entrenamiento que cada uno requiere. Disponen del martillo y del agua milagrosa, manejan la crítica y el halago para el desarrollo de su zona y en paralelo, el crecimiento de sus personas y sobre todo alinean a su equipo en la estrategia y los valores del club.

Hasta los perros terminan pareciéndose a su amo.

*Vicente Gutierrez
Socio fundador de Grupo Bentas