

Liderazgo. A la caza del "talento"

El líder, el jefe de la tribu, aquel a quien todos siguen y que sabe hacerse seguir ha dado origen, en la era empresarial, al directivo, al responsable del equipo de personas que hacen que la empresa flote y navegue con rumbo acertado hacia el éxito.

Mucho se ha hablado e investigado sobre las cualidades que debe poseer un buen directivo, para llegar a la única conclusión de que no se puede generalizar, ni atribuir unas pautas concretas para calificarlo. El directivo, debe serlo no por sí mismo, sino asociado al tipo del compañía en que ejerza su competencia. Tomamos distintos tipos de empresa; distintos objetivos y orientaciones; diferentes sistemáticas de trabajo; personas, diferentes en sí y por sí mismas, que forman equipos. De ahí los distintos tipos de liderazgo.

Apreciamos también que el líder no lo es de forma innata, sino que lo que se capta de él es un potencial latente para *hacerse* líder, y poder adaptarse a la multiplicidad de variantes antedichas, y referentes tanto a empresas como a personas. Diríase pues que el líder no nace, sino se hace.

Robert L. Katz, autor de trabajos pioneros en el tema de liderazgo y gestión empresarial, alude así a nuestra mencionada percepción sobre la esencia del directivo:

"(...) la concepción más útil sobre selección y formación de directores, se basa no en lo que es un buen ejecutivo (es decir, sus virtudes y características innatas), sino en lo que hace (es decir, en las cualidades y conocimientos que hay que demostrar a la hora de ejecutar con eficacia un trabajo). Hablamos de capacidad en el sentido de aptitud susceptible de desarrollo, no necesariamente innata, que se manifiesta como pura potencialidad teórica, hasta el momento de la actuación práctica. Por consiguiente, el criterio para conocer la

capacitación de una persona debe ser la eficacia de la acción realizada en condiciones diversas”.

La cualidad de liderazgo es una (si no la más) de las competencias más buscadas por las empresas a la hora de efectuar sus procesos selectivos. Complicado es y, de hecho, existen empresas de Head Hunting especializadas en la búsqueda y selección de “talentos”, capaces y con el potencial necesario para ponerse a la cabeza de un equipo.

Son muchas las cualidades que deberían definir al buen directivo. A modo de resumen de las más fundamentales, recogemos un estudio realizado por Margerison y McCann en la siguiente tabla:

Integración | Destreza

1. Escuchar antes de decidir | Escucha activa
2. Mantener actualizados a los miembros del equipo | Comunicación
3. Estar disponible y ser receptivo a los problemas de los demás | Resolución de problemas y asesoramiento
4. Desarrollar el equilibrio del equipo | Desarrollo de equipos
5. Asignar tareas en base a las capacidades y preferencias de sus miembros | Asignación del trabajo
6. Fomentar el respeto, la confianza y la comprensión entre los miembros del equipo | Relaciones del equipo
7. Delegar el trabajo que no es imprescindible que cada uno realice personalmente | Delegación
8. Dar ejemplo y fijar estándares de calidad junto con el equipo | Estándares de calidad
9. Fijar metas factibles para el equipo, impulsando el rendimiento | Fijación de objetivos
10. Coordinar y representar a los miembros del equipo | Gestión de conflictos
11. Involucrar al equipo en la resolución de problemas | Toma de decisiones participativa

Fuente: "Sistema y gestión de equipo". Margerison-McCann

Estas once destrezas principales y su asociada capacidad latente de integración a la función directiva, junto con otras muchas que han dado origen a múltiples estudios, podrían verse resumidas en tres:

- **Capacidad técnica**, definida por Katz como *"conocimiento y dominio de algún tipo de actividad específica, especialmente la que se refiere a métodos, procesos, procedimientos y técnicas"*. Hace referencia básica al trabajo con cosas.
- **Capacidad humana**, la que hace referencia al trabajo con personas, a la capacidad de dirigir, coordinar, motivar y llevar al equipo en avance hacia el proyecto común.
- **Capacidad intelectual**, *"la que se requiere para coordinar e integrar todas las actividades e intereses de la organización de cara a la consecución de un objetivo común"*.

Para detectar **grafológicamente** al buen directivo, debemos tener presentes los tres tipos de capacidad citados y, por supuesto, las características gráficas asociadas a las mismas:

- La escritura del directivo debe ser ante todo **clara**. Algún rasgo ininteligible filiforme dotaría de calidad al escrito por hablarnos de diplomacia y buena estrategia.
- La presencia de **ligados altos** en la escritura nos indica inteligencia, creatividad, originalidad.
- El avance y la proyección, la iniciativa y la capacidad de progreso vienen dadas por la escritura de **inclinación hacia la derecha y progresiva**.
- La dirección de los renglones del escrito debe mantener la **horizontalidad o ascender ligeramente**, signo de ambición noble y de equilibrio emocional.

- La sociabilidad y la comunicación se manifiestan a través de una escritura **ligada o agrupada**, extendida, con óvalos ligeramente abiertos y forma aperturista en guirnalda.
- El escrito debe aparecer **dinámico**, con **rasgos originales** y puntuación ágil, lo que lleva a pensar en mentes despiertas, abiertas, dispuestas a actuar con agilidad, con capacidad de decisión y de pronta respuesta ante imprevistos.
- Atención especial merece el travesaño de la **letra T** minúscula, que debe ser alto, a la cabeza del resto del escrito, pero sin sobrepasar el palote, lo que presenta a un directivo realista, justo, que ejerce su autoridad con la adecuada medida.

Sandra Cerro