

No son ligones, ni coquetos, ni desagradables moscones. Son los líderes emocionales que hacen de la seducción un arte y despliegan su carisma para que el trabajo sea mejor, más sano y más productivo. Haberlos, haylos

Texto Carmen Grasa

El trabajo, en los tiempos que corren, se está convirtiendo en una pesadilla, o casi. No sólo para los más de 25 millones de europeos que lo han perdido a causa de la crisis (de los que más de 4.700.000 son españoles), sino también para los que lo mantienen. Buena parte de estos últimos se levanta cada mañana con un nudo en el estómago. Los ataques de ansiedad han crecido tanto en los últimos años (ya llevamos cinco siendo víctimas de un tsunami económico devastador), que en el 2011 los gastos para resolver problemas de salud derivados del estrés laboral se cifran entre un 3 y un 4% del producto interior bruto (PIB) de la Unión Europea. Y las perspectivas no son halagüeñas. Sin embargo, un grupo de privilegiados no está siendo arrastrado por la ola gigante de desánimo que nos asola. Son los que provocan asombro cuando afirman que son felices trabajando, que dedican muchas horas y mucho esfuerzo, pero que se sienten recompensados, los que confiesan que el tiempo en la oficina o en la fábrica pasa volando. Son una rara avis entre su especie. ¿Qué tienen ellos que no tengan los demás? Entre otras cosas, según los expertos, un buen jefe. Un jefe con autoridad moral, un líder carismático, seductor, que "ofrece un trato cercano, amable y respetuoso hacia su equipo. Con él uno siente claramente un interés personal y sincero por su gente. En un mundo en el que sobran desalmados y jefes con erróneos estilos directivos, tener un jefe encantador se valora mucho. Si además es un buen trabajador, de los que no escatima esfuerzos, pronto logrará el respeto y la motivación del grupo que le rodea". Es el veredicto de Paco Muro, presidente ejecutivo de la consultora Otto Walter, premiada por sus políticas de conciliación, y autor de *Ir o no ir. Hacia el compromiso de trabajar y vivir con calidad* (Empresa Activa).

Las reglas del juego Los especialistas, y el sentido común, defienden que no es lo mismo apoyar a alguien porque lo respetas o porque, sencilla-

mente, manda. No es lo mismo, ya que está tan en boga trasladar la metodología futbolística a la vida extradeportiva, ser Pep Guardiola, o Vicente del Bosque, que José Mourinho. Al autoritarismo de este último se opone la seducción que ejercen sobre sus equipos los dos primeros; un carisma avalado por grandes éxitos que no tienen igual en la historia del fútbol. En la línea de grandes líderes como Steve Jobs, el fallecido fundador de Apple, o Bill Gates, creador de Microsoft, han exhibido personalidades y procedimientos que, además de generar excelentes resultados, han conquistado millones de corazones... y de cabezas. ¿Cómo lo han conseguido? "El primer principio es el del ejemplo; es decir, aquello que haga el líder va a ser pauta de comportamiento de los demás. El líder es observado en todos sus comportamientos en el tiempo, por lo que se ve claramente si es fiable, si hay coherencia entre lo que dice y lo que hace. Esto determina, en gran medida, la credibilidad y la confianza que después le otorga un equipo", analizan la psicóloga Mar Molina, directora del Centro Europeo de Coaching Ejecutivo, y el catedrático de la Universidad de Valencia Roberto Luna, autor del libro *El líder no nace... se hace. Viaje hacia el talento* (Obelisco). Luna añade que "está el tipo de relación que genera el líder con los profesionales. Si la relación es de respeto profesional en todo momento estará sentando las bases de una cultura profesionalizada. Pero si encima apoya con información y conocimiento, podrá incluso llegar a ser mentor y referente entre su gente. Y si también respalda emocionalmente, tenemos un líder capaz de motivar y, por lo tanto, trabajar la parte más actitudinal y emotiva. Entonces sí que podemos hablar de excelencia en la empresa. Normalmente, sólo una de cada tres empresas llega a estos niveles de excelencia".

Jefes que dejan huella Un jefe seductor capaz de motivar a sus empleados y conducirlos hacia el éxito llega a trabajar y pone sobre la mesa sus conocimientos, su destreza, su capacidad de reflexión. Es generoso, buen negociador, buen comunicador y practica la empatía. Gestiona sus emociones y las de los demás a la perfección, coopera y sabe escuchar, se apasiona. Contagia, convence y deja huella. ¿Es un mito? En absoluto, en función de lo que opinan los expertos y de las políticas de empresas como General Motors. En Estados Unidos los ▶

Seducir en la oficina (y no es lo que parece)

LA FELICIDAD
LABORAL

FUENTE: ADECCO, UNIVERSIDAD DE
SINGAPUR, CONSULTORA CRECIMIENTO
SUSTENTABLE

en familia

88%

Los **trabajadores felices** son un 88% más productivos

33%

Los **empleados dichosos** tienen un tercio más de energía y dinamismo

300%

Los **ambientes laborales hostiles** provocan un 300% más de siniestros

2/3

Más de dos tercios de los **asalariados no entienden** la visión de su empresa

97%

El 97% de los españoles cree que si fuera **más feliz** en el trabajo rendiría más

50%

Casi la mitad de los encuestados considera que un **cambio de cargo o de funciones** lo haría ser más feliz ▶

Los trabajadores que dedican algún tiempo a **navegar por internet** rinden más, se cansan menos y tienen más interés por sus tareas

Para la mayoría, lo más importante es **trabajar en un buen ambiente laboral**. Le siguen, el sueldo y la realización profesional

44%

Un 44% de los españoles **cambiaría de profesión** y un 50% de trabajo para ser más feliz

► directivos de esta multinacional han conseguido, escuchando a sus empleados y premiando sus iniciativas, ahorrar 200 millones de dólares en los últimos 30 años. Los métodos que utilizan los buenos jefes se basan en tratar a sus empleados como personas, no como recursos. Por eso crean ambientes laborales positivos que sufren un 300 por ciento menos de siniestros, según un estudio efectuado en México este mismo año. Y también por eso responsabiliza a sus empleados y se interesa por ellos, fomenta el trabajo en equipo y reconoce sus logros, alienta la formación y da oportunidades para el desarrollo. Además, sus capacidades comunicativas evitan que sus trabajadores formen parte de esos más de dos tercios que no entiende la visión de su empresa, como expone el estudio mexicano. Y no ejerce nunca un control férreo sobre las personas; hasta permite que dediquen algún tiempo a charlar con sus compañeros mientras toman un café o a navegar por internet, actividad que, como muestran los resultados de un informe de la Universidad de Singapur, logra que los trabajadores rindan más y tengan más interés por sus tareas. "Un buen ejecutivo con estas destrezas que, además, sea seductor arrastrará montañas.

En España existen primeros ejecutivos de gran notoriedad que dirigen sus empresas con látigo, con un autoritarismo brutal, y ahí están, entre las más grandes. Pero el autoritario se queda solo. Sólo él piensa, sólo él empuja, los demás obedecen, y eso significa una pérdida de energía y talento descomunal. El jefe seductor logra que la gente quiera rendir, le guste aportar y mejorar. Eso hace que a largo plazo haya un equipo más unido, donde los buenos permanecerán y cuando lleguen los malos tiempos el grupo responderá", expone Paco Muro.

La chispa de la felicidad El 97% de los españoles está convencido de que si fuera más feliz en su trabajo rendiría más y algunos estudios apuntan que las personas felices son un 88% más productivas y tienen un 33% más de energía y dinamismo. A la mayoría de los empresarios se les abren los ojos como platos cuando se habla de felicidad en el trabajo, como si trabajar fuera, por definición, pesadumbre y como si no supieran que todos, sin excepción, nos movemos por la vida y por los pasillos de la empresa a golpe de emociones. Pocos hacen caso de las recomendaciones de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) cuando afirma que la felicidad laboral consiste en "tener un empleo, que este permita trabajar en condiciones de seguridad, con los derechos y la salud protegidos, y con la formación adecuada". Y no menos trabajadores se cuestionan la existencia de esa dicha, porque son legión los que trabajan bajo las órdenes de

personas que más que directivos son tiranos. Sin embargo, la felicidad en la oficina o en la fábrica no es una quimera. Existe o puede trabajarse. Y un jefe seductor sabe cómo crearla y desarrollarla, porque conoce y está de acuerdo con las tres necesidades que su empleado esgrime para ser feliz: tener un buen ambiente laboral, un buen sueldo y poder realizarse profesionalmente (estudio de Adecco, 2011). Un líder virtuoso es consciente de la importancia de que sus trabajadores sean felices, entre otras cosas porque la desdicha acaba con el talento: los asalariados competentes acaban desmotivados, apáticos y realizando un trabajo gris cuando se mueven en entornos hostiles. "Está demostrado que si a un profesional le das oportunidades de crecimiento y desarrollo, autonomía, responsabilidad y mejora profesional, su implicación y satisfacción laboral aumentan en casi un 50% y esto sí que tiene un impacto claro en la productividad y esfuerzo que un profesional hará por la organización. Los datos nos hablan de casi un 20% de mejora cuando las organizaciones implantan sistemas de gestión del talento", describen la psicóloga Mar Molina y el catedrático Roberto Luna.

Los jefes autoritarios, ignorando de la importancia de la felicidad como clave para trabajar más y mejor, pueden estar provocando en nuestro país que la mitad de los trabajadores quiera cambiar de empresa o que un alarmante 44% piense en dejar su profesión para dedicarse a otra. Como afirman los entendidos, eso puede acarrear una pérdida de talentos. "El líder-coach es capaz de ver el talento de su equipo y se centra en potenciar los aspectos claves y fuertes de sus colaboradores para obtener el máximo. Fomenta el espíritu crítico, pero a través de contextos de mejora continua. Sin embargo, el autoritario, sencillamente, impone el miedo y sus ideas, sin tener en cuenta el talento de su equipo. Sus empleados aprenden a obedecer, pero no dan lo mejor de sí mismos", describen Molina y Luna.

Seductores y farsantes Los empleados tienen más clara que los empresarios la trascendencia de la felicidad. Y los buenos líderes están de acuerdo con los especialistas en gestión de empresa en que los trabajadores felices son más productivos, más enérgicos, mucho más dinámicos. Los líderes-coach, los jefes seductores, los directivos con carisma emocional..., obtienen grandes beneficios, simplemente, por ser amables, entendida la amabilidad, siempre, como un cóctel de generosidad, respeto, empatía, comprensión y simpatía. La cultura humanista que despliegan mesá por mesa se traduce en asalariados con visión positiva ante lo negativo, con ganas de desarrollar su autonomía, de ser más decididos a la hora de superar las adver-

TRABAJADORES SEDUCTORES

Que los líderes sean seductores es casi una garantía de éxito. Y lo es casi, porque necesitan respuesta positiva de sus empleados. Nos comportamos en función de los estímulos que recibimos y si obtenemos un buen trato daremos lo mejor de nosotros mismos. "El empleado, a su vez, puede contagiar a otros al haber recibido un trato con respeto y profesional, y esto es una mecha que se enciende en la organización", expone la psicóloga Mar Molina, directora del Centro Europeo de Coaching Ejecutivo, y el catedrático de la Universidad de Valencia Roberto Luna. La humanidad, los conocimientos y el

talento, componen el común denominador entre un jefe y un trabajador seductores. "Con gente positiva, amable y carismática se va a cualquier lado, se supera cualquier dificultad y se trabaja mejor en todos los sentidos. Un empleado seductor, que además sea buen trabajador, es una joya en la empresa", destaca Paco Muro, presidente ejecutivo de la consultora Otto Walter. Además, directivo y empleado carismáticos no son incompatibles, al contrario. "A ambos los guía el respeto por el talento y la profesionalidad, se reconocen y se admiran", destacan Molina y Luna. Juntos, en opinión de los expertos, forman un tándem invencible, capaz de superar adversidades, de alcanzar objetivos comunes.

sidades. Gracias a las buenas artes de la seducción, un líder saca lo mejor de ellos: más creatividad, más control, mayor implicación y compromiso con la empresa. Y logra que sean más innovadores y productivos. A cambio, el trabajador se lleva a casa bienestar, la sensación del trabajo bien hecho, de ser respetado, de formar parte de un equipo activo, apreciado, la impagable armonía entre vida profesional y personal y la ya casi olvidada gratificante emoción de trabajar a gusto que jamás provoca depresiones de domingo por la tarde.

Sin embargo, los entendidos también alertan ante los falsos seductores, aquellos cuyo único interés es exprimir al prójimo y cuya arma es el engaño, porque la preocupación por sus empleados no es sincera. La buena noticia es que el tiempo los pone en su sitio. "Pronto su entorno descubre su disfraz y pierde toda capacidad de liderazgo. La lástima es que suelen ser personas con una habilidad especial para encandilar al de arriba, que permanece en la inopia demasiado tiempo en vez de intervenir y apartarlo cuanto antes", añade Paco Muro. Tampoco deben engatusarnos los que fingen amabilidad, "ese jefe-padre-madre que, en el fondo, no deja de ser un autoritario escondido en su propia falacia", como describen Mar Molina y Roberto Luna. Y de los 'buenrollistas', mejor huir, porque pueden ser buenos amigos, pero como jefes resultan caóticos: "Estupendos elementos para una paella o una celebración, pero no para ser jefes. La jefatura conlleva gestionar, decidir asuntos delicados y llevar al equipo a los resultados deseados, para eso no basta solo el buen rollo", explica Paco Muro. Jefe seductor no hay más que uno. Y pertenece a este mundo. Para serlo solo se necesita voluntad y madurez, porque las sociedades maduras son las que más valoran la humanidad. Hace tiempo que aprendieron que es la mejor herramienta para crecer y alcanzar el éxito. ■

¿Tiene un buen jefe? ¿Es usted jefe? Explique su experiencia Opine en Lavanguardia.com/estilos-de-vida