

GESTIÓN

¿Cómo es el líder líquido que acabará con los jefes estrictos?

EN LA OFICINA Las nuevas jerarquías son flexibles, ágiles y adaptables a los continuos cambios.

Isabel Vilches. Madrid

El directivo que entra en la oficina sin apenas saludar a sus subordinados y se enjaula en su despacho es una especie en extinción. O debería serlo. Es el fin también de los jefes que solo se preocupan por los números y ni saben el nombre de los trabajadores, de las estructuras jerárquicas inamovibles y de los *managers* de departamentos estancos que se ciñen a unas funciones acotadas, sin ganas por incrementar resultados con la suma de sinergias. En 2023, la empresa de éxito es líquida, es decir, “aquella con una estructura flexible basada en funciones y responsabilidades y no en posiciones dentro de una jerarquía gracias al trabajo por proyectos; ágil y adaptable, cualidades que se asocian con el estado líquido, en la que cada persona está en el puesto que mejor desempeña, en el que mayor valor aporta, en el que más rentabilidad saca”, explica Carme Castro, CEO de Kainova, compañía especializada en gestión y desarrollo del talento. Del talento en ebullición, define, “ese en el que todos los trabajadores de la organización o del equipo, sin excepción, elevan sus habilidades a su máxima expresión y trabajan colaborativamente aunando capacidades. Cuando eso sucede se dispara la energía, la implicación y, como consecuencia, la productividad”. Además, “se genera un clima de entusiasmo, donde la plantilla se siente más satisfecha, motivada, con oportunidades laborales dentro de la compañía. Están mucho más contentos y, como demuestran múltiples estudios, un trabajador feliz rinde más”, apunta Castro.

Esta empresa moderna (aplicable a cualquier sector, no solo a las *techies* o a las *start up*) exige el mando de un “líder disruptivo, que tenga habilidades que potencien ese talento de sus empleados y sea inspirador; un líder de verdad, que no tiene nada que ver con un jefe, visionario y excelente en su operativa”, define.

El capitán del equipo

Si el directivo estaba hasta ahora acostumbrado a delegar (el que sepa...), hoy “tiene que entrenar al equipo para que dé su mejor versión, como en el deporte: cada día tiene que exigir un poco más y como esa superación es continua no se percibe como un esfuerzo forzado, como cuando un monitor te pide que hagas veinte flexiones y, aunque crees que no puedes más, te sugiere que continúes con otras cinco y re-



Dreamstime

El directivo hoy tiene que ser el entrenador de su equipo para conseguir que dé su mejor versión y sea autosuficiente.

sulta que eres capaz. Al final de la preparación, el equipo sabe *jugar* solo, es autosuficiente y no requiere de excesiva burocracia interna para avanzar”, ejemplifica Castro. Sí, esta dedicación reclama tiempo y esmero más que una simple ayuda en un momento dado, pero “resulta una gran inversión con un retorno altísimo. Requiere vehemencia, mucha, pero compensa y muchísimo. Al final, consigue un gran ahorro de tiempo que puede dedicarse a la investigación e innovación”, asegura la experta, que dirige un negocio que se dedica a implementar estos cambios en diferentes compañías, como Grupo Mutua de Propietarios, Cellnex, Airtificial o la Universidad Oberta de Catalunya (UOC), un proceso que dura de tres a siete meses con un impacto medido y analizado: “En una organización trabajamos junto a cinco ejecutivos encargados de un centenar de empleados que, modificando su modelo de gestión, consiguieron 14.000 horas de incremento de productividad en siete meses, tiempo extra que destinaron a mejorar su negocio”, apunta Castro, que reconoce que el querer cambiar implica un esfuerzo, como hizo ella, ingeniera in-

El directivo disruptivo potencia las habilidades de sus empleados, es inspirador y un visionario

Este modelo de liderazgo exige escuchar a la plantilla y salir a la calle para estar a la última de las tendencias

formática, cuando abandonó un puesto de directiva para “ser mucho más feliz” enseñando al resto a serlo también.

El líder líquido se pasea por la oficina, pregunta, escucha, atiende a las respuestas recibidas y ficha las capacidades de sus colaboradores para moverlos por diferentes quehaceres. “A la hora de contratar sí que se asigna a cada trabajador una tarea definida, pero, una vez en dentro, puede desarrollar otras capacidades o destrezas que a lo mejor desconocía y deben ser aprovechadas, por su propio beneficio y el de la empresa”, apunta Castro. Un comportamiento que le hace parecer muy atractivo, porque seduce al talento y consigue

que su sociedad también sea un polo para atraer a los mejores, más en este momento de infidelidad empresarial en auge.

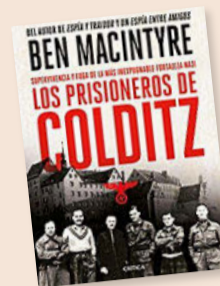
También está a la última del sector: “Igual de importante que saber qué pasa en el interior de su oficina es salir del despacho, hablar con clientes, medios de comunicación, compañeros de gremio... con el fin de estar atento a las tendencias, demandas y ser conocedor de las novedades tecnológicas, de los cambios sociales y económicos”, señala Castro.

Un jefe más humano

Como casi todo, este modelo de liderazgo, que “se identifica como más humano, porque se preocupa por las personas, lucha porque brillen y fomenta las sinergias”, se puede aprender, añade la especialista en empresas líquidas, un cambio de paradigma de trabajo que es una tendencia desde hace dos años, sobre todo a partir de este verano, como detalla la CEO de Kainova.

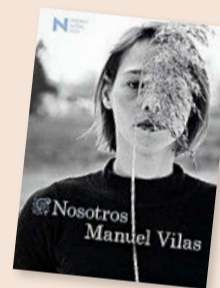
Como beneficio extra a este método de gestión, Castro argumenta que con estas costumbres el ejecutivo es capaz de reaccionar a gran velocidad ante cualquier foco problemático. Todo ventajas.

LIBROS



Una historia sorprendente

En un castillo gótico situado en la cima de una colina, en el corazón de la Alemania nazi, un grupo de oficiales pasó la Segunda Guerra Mundial tramando fugas contra sus captores nazis. O al menos esa es la versión oficial que se ha contado de Colditz, algo que no ha sido cuestionado durante más de 70 años. La verdadera historia resulta ser sorprendente y la cuenta Ben MacIntyre en *Los prisioneros de Colditz* (Crítica), que llega a España el 8 de febrero.



► Un 'thriller' existencial

Nosotros, de Manuel Vilas, Premio Nadal 2023, llega a las librerías el próximo 1 de febrero. El autor oscense cuenta en él la historia de Irene, una mujer apasionada y rebelde con causa, cuyo desbordado amor quizá sea capaz de burlar a la muerte, al tiempo y al olvido. Una magnífica y sorprendente historia de amor que se lee como si fuera un *thriller* existencial.



► El alma del río Congo

Xavier Aldekoa se adentra en el río Congo para inmortalizar en el libro *Quijote en el Congo* (Península) la historia de su gente. El autor, un apasionado de África, recorre los más de 4.700 kilómetros de un río que es la esencia de la riqueza y las cicatrices de todo un continente, una puerta abierta a la cultura y las tradiciones de los pueblos que habitan sus orillas. A la venta, el 22 de febrero.