

Francesc Borrell

# Cómo Trabajar en Equipo

y crear relaciones de calidad  
con jefes y compañeros



**GESTIÓN 2000.com**

# 3

## Liderar y coordinar equipos

*Liderar sobre todo es ilusionar.*

### ¿SABE USTED...?

- ¿Cómo coordinar y liderar grupos profesionales altamente cualificados?
- ¿Hasta qué punto debe ser democrático un coordinador de equipo?
- ¿Cuáles son las fuentes de poder en el seno de un equipo?

**ESTAS Y OTRAS CUESTIONES LAS ENCONTRARÁ EN EL PRESENTE CAPÍTULO**

Aunque usted no tenga un cargo directivo, este capítulo le interesa. En primer lugar porque lidera un equipo no sólo quien tiene responsabilidades formales o delegadas por parte de la dirección; el liderazgo llamado informal puede ser tan importante como el formal. Pero además, cada vez gana en importancia el término de «coliderar equipos». La lectura de este capítulo le proporcionará conceptos fundamentales para orientarse en estas nuevas tendencias, y profundizar en la vida de su equipo.

### 1. LA FUNCIÓN DE LIDERAR, DIRIGIR Y COORDINAR

Existe bastante confusión entre estos términos, sobre todo porque no todo directivo es capaz de liderar un equipo, y por otro lado porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad.



Se entiende por líder aquella persona que suscita la atención de sus compañeros y deviene punto de referencia para ordenar la conducta del grupo. Vendrell, E. (1999), encontró que las personas que se configuran como líderes de un grupo no son aquellas que intervienen más en una reunión, sino las que son objeto de la atención de sus compañeros. Sencillamente devienen punto nodal del grupo y, con su escucha y pocas intervenciones, logran ordenar emociones y voluntades. ¿Qué tienen los líderes para devenir «puntos de referencia» grupales?

En primer lugar y ante todo tienen una manera de estar, una presencia. Se interesan por las personas y por la situación, es decir, contactan con la realidad, y lo hacen desde una posición asertiva. Se entiende por **asertividad** desempeñar con pericia nuestro rol social. Pero el líder además tiene una punta de generosidad que le hace distinto. Y si a ello se le suma capacidad reflexiva tendremos el dibujo perfecto para poder ilusionar. Toda persona capaz de ilusionar a sus compañeros de trabajo deviene para ellos un líder, aunque lo sea por tiempo limitado. ¿Vale la pena insistir en la idea de que un líder puede serlo cualquier miembro del equipo independientemente de su categoría profesional? A los líderes sin cargos ni poder les llamamos **líderes naturales**. De todo ello hablaremos más extensamente en este capítulo, pero por el momento nos basta. Pasemos ahora al directivo.

Las tareas del directivo abarcan cuatro áreas (véase tabla 14). Un directivo completo debería también ser líder, o tener **aptitudes** para el liderazgo, porque cuando se vea obligado a persuadir, motivar, controlar y potenciar a subordinados, iguales o superiores jerárquicos, las virtudes de liderazgo le serán casi imprescindibles.

Por lo que respecta a la tarea de coordinar un equipo, se entiende básicamente como:

- Armonización del equipo, limando asperezas, malentendidos e intereses contrapuestos y logrando la unidad necesaria para una actividad eficaz.
- Representación del equipo frente a las diversas instancias directivas.

El coordinador óptimo es también un líder de su grupo o equipo, pero es un requerimiento menor. Muchas veces no será un líder nato, sino tan sólo un buen líder para este equipo en concreto y para un momento en concreto. Hoy en día se admite que no existe una manera única de liderar organizaciones. El mejor líder es la persona capacitada precisamente para adaptarse a una cultura organizacional concreta. Ahora bien, esta tarea de ilusionar, armonizar e incluso tensionar organizaciones para que den lo mejor de sí mismas, supone una amplio abanico de conductas por parte del líder (véase tabla 15).

¿En qué consiste adaptar nuestra manera de liderar al entorno empresarial o



institucional en el que actuamos? Para responder a esta cuestión debemos profundizar ni que sea brevemente en algunos elementos de la teoría de las organizaciones.

La empresa en la que trabajamos puede básicamente ser de estructura simple, funcional, matricial, divisional o colegiada. Mitzberg (1984) describió estas estructuras de manera detallada. En la estructura simple domina un centro de autoridad sobre unos trabajadores que realizan tareas sencillas y rutinarias. Un ejemplo sería un taller mecánico.

En las empresas de estructura simple, el directivo organiza, supervisa, a veces soluciona y casi siempre sanciona el trabajo de sus subalternos.

En la estructura funcional, de la que un centro sanitario o una escuela serían buenos ejemplos, domina la especialización y la división del trabajo. Por lo general hay departamentos con profesionales cualificados, profesionales que muchas veces tienen que aplicar toda su creatividad para que el trabajo sea eficaz. Un tipo concreto es el de burocracia profesional, donde los trabajadores son los responsables del mayor porcentaje de valor añadido.

La estructura matricial se distingue porque funciona por líneas de negocio, y adapta las jerarquías a cada proyecto. Una empresa de programas informáticos, o de desarrollo de prototipos, suele adoptar este tipo de estructura. Toda la organización se aplanan, y hay pocos «jefes» porque cada persona puede ser «jefe» en un proyecto y subordinado en otro.

En las estructuras divisionales nacen unas «subempresas» que tienen autonomía y objetivos confluentes pero a veces también paralelos.

En la tabla 16 resumimos los principales retos y habilidades que debe afrontar el directivo en cada una de estas empresas.

De la lectura de la tabla 16 se deduce que el tipo de habilidad que deberemos ejercitar en cada entorno es sensiblemente distinto. Un buen directivo de una empresa divisional tal vez tuviera dificultades para dirigir un taller mecánico, y desde luego debería reajustar el abanico de habilidades al que está acostumbrado. Suele admitirse que una empresa altamente cualificada va a requerir conductas afiliativas y democráticas (véanse tablas 17, 18 y 19), en tanto que las empresas de profesionales menos cualificadas, las de tipo coactivo-autoritarias. Esta teoría no puede sostenerse por más tiempo. En la actualidad los trabajadores poco cualificados pueden tener –y de hecho cada vez tienen más– un nivel cultural alto, y trabajarán mejor en entornos donde predominen las conductas referidas en las tablas 18 y 19. Véase el cuadro 8 como ejemplo de lo que decimos.

Una segunda consideración se añade a la anterior. Los seres humanos tenemos tendencia a adaptarnos a las expectativas que vemos proyectadas sobre nosotros. Si nos tratan como niños solemos comportarnos como tales. Si en un partido de baloncesto todos nuestros compañeros creen que somos rematadamente ma-



los, nuestro juego casi seguro responderá a esta expectativa. Ya nos hemos referido a este fenómeno cuando hablábamos de las **profecías de autocumplimiento**, en el sentido de que una predicción ejerce un poder de sugestión enorme. Por esta razón si usted usa habilidades de liderazgo basadas en la autoridad, no espere grandes resultados a nivel de asunción de responsabilidades. Los subalternos tenderán a confirmarle sus peores sospechas: van a ser gente inmadura e irresponsable, no le quepa la menor duda.

#### Cuadro 8

##### **TRATAR A CADA CUAL SEGÚN SU MADUREZ**

Un taller mecánico registraba una baja productividad hasta que el responsable fue sustituido. El nuevo responsable se percató de la valía de dos de sus subalternos, los cuales requerían delegación de responsabilidades y un estilo democrático para trabajar a gusto. El nuevo responsable actuó con ellos fijando ritmos de trabajo y consultándoles decisiones, mientras era más autoritario con el resto de la plantilla. El resultado de esta estrategia fue espectacular.

Afortunadamente también ocurre el proceso inverso. Por consiguiente merece la pena probar conductas de tipo democrático y llevarnos agradables sorpresas.

#### **Liderazgo: una visión actual**

En una sociedad en la que sus miembros cada día son más cultos y preparados, también cambian las formas de liderar equipos. Por un lado hay una tendencia a los coliderazgos: dos o más personas asumen de manera simultánea o rotatoria la conducción del equipo. En nuestra experiencia el coliderazgo de dos personas, cuando ambas tienen un buen entendimiento personal y saben delimitar sus papeles, presenta importantes ventajas:

- Evita el cansancio propio de asumirlo todo.
- Si una persona falta o cae enferma, la otra puede suplirla sin problemas.
- Pueden sumar sus sensibilidades para explorar las partes periféricas del equipo, (recordemos la figura 1 del capítulo 1), y fortalecer el «núcleo duro» del equipo.

Junto al coliderazgo apostamos también por los liderazgos de proyecto, proceso y/o producto. Vendrell, E. (1999), distingue dos formas de liderazgo demo-



crático: participativo y por delegación de poder. Nombrar responsable de un determinado proyecto, proceso o producto significa delegar poder, y en este sentido supone crear vínculos de confianza. Para nada significa desentenderse del asunto, pero si usted delega trate de no supervisar en el sentido habitual del término; más bien ofrézcase para colaborar, fije ritmos, metas, etcétera (véase tabla 19 conductas favorecedoras de la autonomía).

## 2. RASGOS QUE FAVORECEN LAS TAREAS DE LIDERAZGO Y COORDINACIÓN

¿Cuáles son los rasgos que –idealmente– debiera tener, o adquirir, una persona responsable de coordinar un equipo? Esta pregunta ha sido abordada desde muchas perspectivas. Nuestra visión, basada en la experiencia de años de asesoramiento y dirección de organizaciones, la ofrecemos en la tabla 20 y la exponemos a continuación.

### 1. Independencia emocional y de criterio

Una de las características más sobresalientes del líder debiera ser su independencia emocional. Esta independencia debe facilitarle reconocer los ciclos de optimismo/pesimismo por los que atraviesan los grupos humanos. No sólo, por supuesto, reconocerlos, sino también reconvertirlos para adaptarlos a la realidad. En la tabla 21 el lector puede encontrar diversos ejemplos de independencia emocional.

Las empresas pequeñas son muy proclives a ciclos de exaltación/depresión (véase cuadro 9), y es entonces cuando el líder debe ordenar los sentimientos grupales.

#### Cuadro 9

#### ORDENAR LOS SENTIMIENTOS DEL GRUPO

En cierta ocasión un centro de salud se encontraba francamente desairado al ver como su proyecto de ampliar el espacio destinado a despachos médicos quedaba nuevamente cercenado por falta de presupuesto. El desánimo fue generalizado, e incluso se plantearon diversas iniciativas para boicotear mejoras para los clientes del centro. Por fortuna el responsable del equipo supo poner las cosas en su sitio: «Una cosa es nuestra profesionalidad hacia los pacientes, y otra cosa es la relación con la Administración, que no hace caso de nuestras necesidades».



Para ello una de las habilidades básicas es saber distinguir entre las emociones propias y las emociones que le llegan de otras personas. Todos tenemos tendencia a «contagiarnos» de las emociones de los demás, sobre todo cuando estas emociones «fuertes» vienen de nuestros superiores.

Preservar y defender la propia versión de la realidad se deriva en parte de la independencia emocional. La relación entre independencia emocional e independencia de criterio resulta evidente, sobre todo en reuniones. Muchas veces un directivo apoya o ataca la opinión de otro simplemente por afinidad, (es decir, emocionalidad). El líder maduro sabe dar la razón a un contrincante cuando la tiene, sin importarle que cinco minutos antes le haya dirigido una andanada injusta o excesiva, y sabe escuchar a otro compañero aunque el resto crea que es un «inútil que nunca dice nada interesante». Encontrará otras consideraciones en la tabla 22.

## 2. Autoconfianza

La autoconfianza está ligada a la autoestima y, siguiendo a los psicólogos de la personalidad, a lo que ellos llaman la **fuerza del yo**. El punto clave es no depender de la aprobación de los demás para actuar ni para juzgar la bondad de nuestras acciones. Pero como cualquier otra actividad social, el líder incurre en graves errores cuando extrema esta pauta de conducta. Siempre el ego del líder resulta un problema: cuando no tiene ego por el peligro de verse influido en exceso, y cuando le sobra por el peligro de caer en posiciones narcisistas y estar ciego delante de la realidad. En la tabla 23 recogemos algunos ejemplos que matizan lo que entendemos por tener autoconfianza.

Hablemos de los líderes que «necesitan demostrarse cosas». Algunos líderes con falta de autoconfianza intentan paliar su déficit demostrándose lo buenos que son o la capacidad de mando que tienen. La autoconfianza debería ser un valor que tuviera el directivo antes de ejercer como tal, sobre todo si su papel de adaptar y motivar a personas es relevante. Cuando se ejercen tareas directivas como medio de superar complejos o traumas psicológicos, las consecuencias no tardan en ser aparentes (cuadro 10).



Cuadro 10

**LÍDERES QUE «NECESITAN DEMOSTRARSE COSAS»**

Emilio tenía un defecto físico y en parte para superarlo, desarrolló una fuerte personalidad. Sin embargo tomaba el asunto de «mandar» como un reto constante, y no toleraba la menor indisciplina, ni tan siquiera opiniones leales pero discrepantes. Cualquier decisión se convertía en una «cuestión personal», y llegó a tejer a su alrededor una red de aduladores que vitoreaban sus decisiones como «geniales», y le jaleaban con alegría cuando descargaba todo el peso de su puño sobre los «disidentes». Cada orden suya se convertía en un test para demostrarse lo poderoso que era. Las órdenes algo extravagantes llegaban a excitarle por el reto que le suponían. Le encantaba detectar resistencias a sus mandatos porque podía «poner las cosas en su sitio» y demostrar «quién es quién en esta empresa». El resultado fue aniquilar la reflexión, empobrecer a la empresa como crisol de ideas creativas, y levantar un sector crítico, aparentemente callado pero decidido a atacar e «ir a por todas» en el momento oportuno. Este sector tuvo al fin su oportunidad, y Emilio tuvo que abandonar su puesto directivo. De poco le sirvió su «guardia de corps», demasiado atareada en salvar su propio empleo.

Las personas que a través de una tarea de liderazgo necesitan demostrarse lo «buenas que son mandando», o la cantidad de poder y admiración capaces de acumular, acaban por cansar a las personas sensatas de cualquier organización medianamente inteligente. El otro peligro es que, por exceso de autoconfianza, el líder no escuche otras opiniones y se empecine contra viento y marea en unos objetivos utópicos.

**3. Aceptar las propias limitaciones**

En símil automovilístico, aceptar nuestras limitaciones es conocer y respetar nuestra velocidad máxima de conducción. De nada sirve ir más deprisa si sabemos que el motor va a detenerse por sobrecalentamiento.

En parte, respetar nuestra manera de ser conlleva relativizar la propia ansiedad e hiperresponsabilidad. ¿Sirve de algo estar despierto toda la noche dándole vueltas a un problema sin solución? Las personas de temple obsesivo tienen especiales dificultades cuando tratan de desconectar. Una y otra vez les vienen a la cabeza aquellas ideas capaces de provocarles desasosiego. La consecuencia es deslizarse poco a poco hacia el insomnio, la tensión nerviosa o incluso la depresión (Peiró, JM., 1992, 1993). Si este fuera su caso, consulte la tabla 24.

Las personas hiperresponsables no aceptan fácilmente sus propias limitacio-



nes. Son capaces de pensar obsesivamente en uno solo de los asuntos que debe resolver, en general aquel asunto que más les angustia, hasta llegar a ponerse enfermos (véase cuadro 11).

Cuadro 11

### **EL INFIERNO DEL LIDER HIPERRESPONSABLE**

Un directivo de naturaleza hiperresponsable fue promocionado a subdirector de una importante empresa. El director era una persona controladora, de esas que exigen resultados sin alabar esfuerzos. Nuestro hombre, en lugar de blindarse a la ansiedad de su jefe, la sumó a su propia ansiedad, ya de por sí muy alta. Consecuencia: al cabo de cuatro años de resistir tan ingrata compañía, estar tomando pastillas para los nervios y sufrir varias depresiones, tuvo que abandonar su puesto.

No hay nada peor para un hiperresponsable que un jefe hiperresponsable. La razón última de ello resulta curiosa: por lo general tras este perfil se encuentran personas con tendencia a dar culpas de todo lo que sale mal. No sólo ven culpas en los demás: ellas mismas se dan las culpas con facilidad. En realidad podríamos plantear la cuestión en estos términos: las personas con tendencia a sentirse culpables desarrollan hiperresponsabilidad como un mecanismo de defensa frente a su tendencia culposa. Es decir: tratan de ser muy cumplidoras para evitar situaciones que desencadenen la tendencia a sentirse culpables de algo que ha funcionado mal.

No todo hiperresponsable tiene esta tendencia. Hay jefes hiperresponsables por educación y por hábito. Pero si usted depende de ellos y tiene esta tendencia a la hiperresponsabilidad culposa, va a creerse igualmente perseguido, observado y supervisado. En una palabra: añadirá una nueva ansiedad a las ya habituales de su cargo directivo.

La mejor vacuna para la hiperresponsabilidad es aceptar nuestras limitaciones: «Lo siento jefe, pero si tengo que realizar este dictamen técnico dejaré sin acabar los planos de remodelación del taller, ¿qué prefiere que acabe?».

La hiperresponsabilidad se cura en parte eliminando las interpretaciones culposas. Casi siempre hay dos maneras de analizar un fracaso: dando énfasis a los factores objetivos, o priorizando los factores dependientes de nuestra voluntad y acción. Los hiperresponsables deben aprender a manejar estos factores objetivos.



#### **4. Contener y aplazar la acción**

Otra de las características del líder es «saber no actuar». Priorizar la reflexión sobre los impulsos del corazón (tabla 25).

Algunos directivos funcionan con el estereotipo mental de «directivo-turbo». El directivo-turbo va por la vida decidiendo, actuando, entrando y saliendo de los despachos, llamando por teléfono mientras escribe una carta, etcétera. Los momentos de reflexión le parecen que no son «verdadero trabajo». Leer un documento tampoco es «trabajar de verdad». Le molesta tener aplazada una decisión, como si fueran deberes no realizados que «le queman las manos». En una frase: valora poco las ideas y mucho la acción.

Por su parte, el directivo emocional –de corazón caliente– tiende a valorar mucho los aspectos situacionales y formales en su toma de decisiones. Una corriente de simpatía puede decidir una venta, una corazonada puede suponer una fuerte inversión, y todo ello porque en un momento determinado lo ha sentido así. Frecuentemente los directivos-turbo, (inquietos e hiperquinéticos) son también emocionales, una combinación explosiva. Por un lado tienen el peligro de tirar tanto de la organización que se queden solos. Empiezan nuevas líneas de trabajo, ilusionan a profesionales en ideas que no podrán llevar a término por falta de tiempo y dinero, realizan encargos distorsionando las rutinas más básicas... Pero además, tienen el grave peligro de equivocarse al tomar decisiones precipitadas.

Aprender a «no hacer», a posponer decisiones, a abrirse a la crítica de los demás, a escuchar y reflexionar, es activar un resorte mental opuesto a la acción por la acción. Es otra manera de enfocar nuestro trabajo y darle una dimensión de mayor calado. Porque no se puede tener visión estratégica sin ideas y reflexión. El directivo no se puede permitir el lujo de «tirar del carro» sin saber hacia dónde va. De lo contrario cae en aquel chiste del comandante de un avión que comunica a los viajeros: «Señores debo darles una buena y una mala noticia. La mala noticia es que volamos completamente perdidos. La buena es que lo hacemos a tal velocidad que pronto llegaremos a alguna parte». La producción de ideas (y por tanto su previa reflexión), es la auténtica gasolina para el progreso de las empresas.

El hecho de que el directivo deba ser reflexivo no supone en absoluto que su forma de comportarse deba ser fría e imperturbable. Al contrario, un directivo que no sea capaz de apasionarse, difícilmente liderará un grupo humano. El líder capaz de enfadarse será también capaz de entusiasmar, y en todo caso el calor de sus emociones será necesario para hacer vibrar al grupo de colaboradores que le rodea. Es lo que entendemos por ser...



## 5. Racionalmente apasionado

¿En qué se diferencia la pasión de la emoción? Cuando nos emocionamos, nuestro cerebro se ve abrumado e incapaz de pensar. En cambio, la pasión estimula los pensamientos. Castelar, uno de los parlamentarios más brillantes, pronunciaba sus mejores discursos cuando se apasionaba (Pulido, A., 1896). Eso ocurría sobre todo en los momentos en que debía responder a los ataques de sus oponentes. Por eso saber encauzar las emociones como pasiones significa retener la capacidad de reflexión. Analice los ejemplos de la tabla 26 para comprender algo más lo que entendemos por «racionalmente apasionados».

Mientras la persona emotiva se ve inundada por unas emociones que colapsan su raciocinio, la persona con capacidad de apasionarse domina la emoción y la encauza con sus pensamientos. Esta capacidad de apasionarse puede ser fundamental para defender nuestro punto de vista. Veamos la siguiente situación, en el cuadro 12.

Cuadro 12

### LA PASIÓN ES LA ÚNICA ARMA CONTRA LA PASIÓN

Juan recibió en su departamento la visita sorpresa del «supergerente». Se trataba de un hombre dicharachero y comunicativo que gustaba de un contacto directo con los profesionales de la empresa. Una vez reunidos invitó a los presentes a manifestar sin tapujos las críticas que desearan a la marcha de la empresa. Antonio, un buen profesional, pero de difícil carácter, aprovechó para criticar agriamente la gestión de Juan. Por un momento éste se sintió desfallecer en su silla, pero trató de no verse colapsado por la emoción. Si quería salir airoso de la prueba tenía que poner tanta carne en el asador como la que había puesto Antonio. No valía una defensa fría y calculada. Tenía que mostrarse dolido por las críticas injustas, pero a la vez orgulloso de su trabajo. Dejó fluir sus emociones en la medida que elaboraba sus argumentos, pero siempre de manera controlada. De tal manera pudo responder a la pasión con pasión sin perder la lucidez del razonamiento.

Una de las dificultades de Juan consistió en darse una oportunidad a sí mismo. Muchas personas tienen tendencia a asimilar las críticas que reciben sin analizar cuál es la propia perspectiva del tema. Bien es verdad que abundan más las de signo inverso: personas blindadas a toda crítica. Encontrar un término medio no es en absoluto sencillo. En todo caso, Juan tenía que poner tanto ardor en su defensa como Antonio había puesto en el ataque.



## **6. Reflexivos desde la modestia**

Sabernos apasionar en caso de necesidad no debería ser óbice para aprender de las críticas de los demás. Observe algunos ejemplos en la tabla 27.

## **7. Toda la organización en la cabeza**

Con esta expresión queremos significar la necesidad de tener un espacio mental para cada departamento y persona de nuestra organización. En la tabla 28 recogemos algunos ejemplos.

Algunas personas esgrimen excusas del tipo: «Yo, es que soy muy malo/a para eso de recordar nombres». Recordar nombres es sencillamente una más de las tareas del directivo, porque apreciar a un ser humano empieza por el acto de aprender su nombre. Cuando nos interesa de verdad otra persona, no tenemos ningún problema en aprender su nombre. Los directivos que dicen eso están confesando su escaso interés por los subalternos, porque... ¿acaso olvidan o ignoran el nombre de sus jefes?

El otro aspecto que queremos enfatizar es el conocimiento de la organización en su conjunto. Saber cómo funciona la organización, saber los detalles, ser capaz, cerrando los ojos, de seguir el circuito de un determinado papel, conocer quién y cómo lo rellena, etcétera. Tal vez estemos exagerando, pero ésta es una característica de los mejores líderes, un conocimiento minucioso y detallado de su organización que les permite repensar la organización para mejorarla.

## **8. Generosos sobre todo en el fracaso**

En la tabla 29 recogemos algunos ejemplos de generosidad. Cuesta poco repartir prebendas cuando las cosas van bien. Pero la generosidad se debe aplicar sobre todo cuando hay problemas, evitando culpabilizaciones y asumiendo responsabilidades.

## **3. ¿QUÉ ES ESA COSA LLAMADA PODER?**

Nuestra sociedad ha refinado los mecanismos de poder, pero cuando se juntan dos seres humanos ocurre lo descrito por Maslow, A., (1990):



«En cuanto se junta por primera vez a una pareja de monos, estarán, sin excepción, en una relación jerárquica de dominación-subordinación, es decir, que uno asumirá la posición de jefe o de señor supremo y el otro de subordinado».

Por supuesto estamos exagerando. Podemos decir, por ejemplo, que toleramos la ambigüedad, sobre todo cuando estamos relajados y no hay intereses económicos de por medio. Incluso –a diferencia de los monos– en una fiesta somos capaces de repartirnos golosinas de manera casi siempre civilizada. Ahora bien, los mecanismos subyacentes se nutren de los mismos orígenes: las emociones. El ser humano es esencialmente emocional. Nuestro ser más íntimo lo constituye las emociones, envueltas en una fina y quebradiza capa de racionalidad. Los rituales, la liturgia, las normas sociales, atemperan y modelan la brusquedad emocional que nos es propia.

Popper, K., (1997), uno de los filósofos más importantes del siglo XX, opinaba que el ser humano ha confundido históricamente «lo que es verdad» con la fuerza bruta para imponer un razonamiento:

«Parece que el primer método de ocuparse de la información contradictoria consistió en dejar que los informantes lo resolvieran mediante una pelea. Esto explica por qué transcurrió tanto tiempo antes de que la verdad (...) objetiva (...) se distinguiera de la veracidad subjetiva».

Por desgracia aún hoy en día se confunden muchos directivos, que se sienten impugnados cuando alguien les contradice con argumentos.

### **¿Quién tiene poder en un equipo?**

Parece elemental: tiene poder quien manda, quien puede cambiar y dirigir la actividad de las otras personas. Pero la realidad es engañosa.

Las personas podemos tener diversos tipos de poder: por las fuentes de donde proviene el poder; por los actos que podemos poner en marcha para forzar conductas, y por la vinculación que establecemos con otras personas (véase tabla 30) (Hersey y Blanchard, 1977). Examinemos estas fuentes de poder.

El Coordinador o responsable de un equipo puede ganar su posición en buena lid, progresando en la escala jerárquica marcada por la institución. En tal caso todo el mundo entiende que su nombramiento es legítimo. El directivo que adquiere su status por tradición familiar o de otro tipo, por lo general deberá demostrar lo merecido de su fortuna, como también deberá hacerlo quien adquiera



su posición mediante algún tipo de fuerza: la del dinero, la de las influencias o por usurpación.

Independientemente de dónde le venga el poder, el responsable de equipo empezará a actuar y de ello se derivan cuatro tipos de influencia sobre sus subordinados:

- REFERENCIA-EJEMPLARIDAD: La propia persona, por sus cualidades técnicas y/o humanas, se coloca en el punto de mira de la organización, indicando con sus actos cómo debe actuarse. Este tipo de poder suele acompañarse de una vinculación identificativa con los subordinados.
- CAPACIDAD COACTIVA: El responsable puede destituir, amonestar o multar a sus subordinados dependiendo del tipo de empresa y del poder que le es conferido. Tan importante como «poder hacerlo» es que los subordinados sepan que, en efecto, de vez en cuando «lo hace».
- CAPACIDAD DE PREMIAR: También dependiendo de la empresa puede dar dinero, días de vacaciones extra, dietas, viajes, cursos de formación, etcétera. Al igual que en el caso anterior, lo fundamental es que de vez en cuando existan premios o recompensas, (que sean una realidad, no una excepción a la regla).
- CAPACIDAD DE ILUSIONAR (EXPECTATIVAS): Incluimos aquí levantar expectativas en torno a cualquiera de las tres ambiciones básicas del ser humano:

*Expectativas en torno a tener:* dinero, posición, amistad, lograr algo bueno para uno mismo, la familia o un determinado grupo humano...

*Expectativas en torno a pertenecer:* orgullo de formar parte de un determinado equipo, empresa...

*Expectativas en torno a ser:* lograr un título académico, sentirse buena persona, lograr nuevas habilidades...

Finalmente el responsable de un equipo puede tener diversos grados de vinculación con sus subordinados. El vínculo funcional justifica el liderazgo por el propósito manifiesto de lograr que los equipos productivos sean más eficaces. En tal caso se suelen compartir o supervisar las tareas productivas de los subalternos de manera directa, delegando en mayor o menor medida responsabilidades.

Uno de los componentes esenciales de la llamada «cultura de la empresa» consiste, entre otras cosas, en promocionar un estilo similar de vínculos entre todos los subalternos y directivos. Cada trabajador tiene al menos un directivo de referencia con el cual establece un vínculo, y será precisamente a través de este vínculo que interpretará el grado de autonomía del que dispone, el grado de su-



pervisión al que está sujeto, etcétera. Esta pauta también la aplicará con sus subalternos.

Veamos algunos ejemplos para comprender con mayor profundidad cómo influye la estructura de poder en la capacidad de movimientos de un directivo.

### ***Ejemplo 1. ¿Escogió usted a sus colaboradores?***

Resulta sustancialmente distinta la posición del responsable que ha nombrado a sus colaboradores más próximos, a la posición de un responsable que se encuentra con un equipo ya formado y sin posibilidades de modificación. En el primer caso el ascendiente sobre sus colaboradores es enorme, y poco importa si su poder de legitimidad o tradición es escaso.

En cambio, el responsable obligado a aceptar a colaboradores inamovibles puede llegar a ser un rehén de dicho equipo. Deberá compensar su debilidad jugando con otros tipos de poder: ejemplaridad, identificación, funcionalidad...

### ***Ejemplo 2. ¿Convive usted con sus subalternos?***

Algunos responsables de equipos deben basar su poder casi exclusivamente en la ejemplaridad. Nos referimos a los jefes de grupo o equipo, directores de centros de enseñanza, centros de salud, departamentos, etcétera, todos ellos muy ligados a las unidades de producción. Este perfil directivo convive estrechamente con sus subordinados, (muchas veces profesionales), y sólo son respetados por ellos si poseen un alto grado de competencia profesional. En menor medida estos responsables tienen un poder de tipo funcional: los subalternos prefieren obedecer porque de lo contrario el trabajo se descoordina y complica. Predomina por tanto la obediencia por sentido práctico y aprecio personal.

### ***Ejemplo 3. Cuando el liderazgo se basa en la ilusión***

Un proyecto colectivo puede despertar un sinnúmero de liderazgos funcionales, basados en procesos de identificación. Sin embargo, duran lo que dura la ilusión, y la ilusión se sostiene porque la gente sabe que son proyectos a plazo fijo.



***Ejemplo 4. Liderazgos carismáticos***

«Don Antonio tenía un gran prestigio en su empresa. Sus gestos eran pausados y, cuando hablaba, todo el mundo atendía a sus palabras. Aunque por su cargo de consejero no tenía una línea directa de mando, siempre era consultado y sus opiniones influían poderosamente en la vida de la empresa. Casi nadie recordaba que don Antonio hubiera mandado o negociado de manera hostil alguna vez, y sin embargo, los resultados de sus gestiones eran siempre óptimos.»

En ocasiones, la imagen y prestigio son bases de poder suficientes para influir en el conjunto de la organización, más allá del organigrama teórico de la empresa.

Una manera peculiar de liderar un equipo es el llamado «liderazgo carismático». El líder carismático intentará crear procesos de identificación, despertando el orgullo de pertenecer a una determinada empresa o sección de dicha empresa, y cuidando sus relaciones interpersonales hasta llegar a tener un fuerte ascendente sobre los subalternos. Para saber si un directivo ejerce este tipo de liderazgo, basta escuchar lo que sus subalternos dicen de él:

- Tengo completa fe en él.
- Es para mí un modelo a seguir.
- Me hace sentir orgulloso de trabajar con él.
- Me transmite un sentido de cuál es el objetivo de mi trabajo.
- Tiene una intuición peculiar de lo que es importante para mi trabajo.
- Me anima a comprender el punto de vista de los demás.

Don Antonio sabía «representar» su sabiduría, aparte de que, en efecto, la tuviera. Otros sabios no tienen tanta fortuna, y quizá con ideas más brillantes no merecen el apoyo que logra don Antonio con sus gestos pausados. ¡Paradojas de la vida! Pero profundicemos algo más en los liderazgos carismáticos...

***Ejemplo 5. Los liderazgos carismáticos se basan en una consideración especial para cada subalterno***

«Carlos empezó a ganar una fuerte reputación entre sus compañeros por las críticas acertadas que dirigía a la dirección. Curiosamente fue ascendido y supo aglutinar fuertemente a su equipo de trabajo, logrando un clima excelente a nivel interpersonal, y una motivación tan elevada que aumentó la productividad en un treinta por ciento. Se preocupaba por sus subalternos, y se implicaba personalmente en todas las iniciativas.»



Los liderazgos carismáticos suelen movilizar varios tipos de resortes:

- Idealizan determinadas necesidades de los subalternos y plantean un escenario utópico que lograr.
- Aceptan riesgo personal en la consecución de los objetivos.
- Se preocupan por sus compañeros. Si la empresa no vehiculiza su energía elevando sus responsabilidades, pueden fácilmente acabar liderando la sección sindical.
- Crean poderosos vínculos afectivos. Estos vínculos pueden ser potenciadores o anuladores de la personalidad de los subalternos. En las sectas religiosas los liderazgos carismáticos a veces despersonalizan y enbrutecen, pero ello no debe ser forzosamente así. Otros liderazgos carismáticos son justamente lo contrario: pensemos en Luther King o Gandhi. A escala reducida eso puede reproducirse a nivel de microliderazgos carismáticos en una empresa.
- El líder carismático suele basarse en un poder de ejemplaridad y en el despliegue de una fuerte energía alrededor de las expectativas que sabe levantar. Toma decisiones de manera más personal que democrática, y también le preocupan más los mecanismos para «arrastrar» a los seguidores que para obtener un consenso de voluntades.

#### 4. ESTILOS DE LIDERAZGO

Una de las primeras conceptualizaciones relativas al estilo directivo se refiere al grado de participación que permite el líder, distinguiéndose entre estilo autocrático, participativo y de *laisser-faire*. Posteriormente este modelo sufrió diversos retoques, sobre todo introduciendo el factor de la complejidad de las organizaciones y del entorno.

Siguiendo esta línea de pensamiento podemos considerar tres estilos básicos de mandar atendiendo al eje de participación y al grado de concentración de poder elegido por el directivo (véase tabla 31). Las «distorsiones» que aparecen en dicha tabla son maneras extremas de desarrollar el estilo básico elegido, o estilos de mandar ejercidos en organizaciones inapropiadas.

Ninguno de estos tres estilos renuncia a ejercer la responsabilidad propia del directivo, y de hecho para cada uno de ellos podemos considerar un contexto empresarial en el que su eficacia va a ser máxima. También influye, por supuesto, la cultura de cada país y sobre todo la preparación técnica de los profesionales. Los



pero democráticos, (con participación pero con un responsable). Necesitamos tener la imagen simbólica de un «jefe» al que rendir cuentas. Cuando la gente tiene «un buen jefe» se siente satisfecha, como si llenara un espacio psicológico específico. En nuestro país tenemos, por consiguiente, un contexto cultural personalizado, que gusta de responsables «para lo bueno y para lo malo», e incluso venimos de una tradición donde los liderazgos se han ejercido férreamente, como si en ello el directivo se jugara su valía. Al lado de esta realidad, no podemos olvidar la tradición anarquista y la capacidad creativa y de improvisación. ¿Realidad contradictoria? Precisamente en este tipo de contradicciones hallamos el alma de un país.

### **Estilos básicos**

EL ESTILO DE AUTORIDAD PERSONALIZADA es ideal para pequeñas empresas, empresas con trabajadores poco cualificados y, en general, empresas en sus inicios. También debe asumir este tipo de autoridad el líder que desea transformar grandes empresas marcadas por su funcionamiento burocrático. Con este estilo el directivo lanza los siguientes mensajes:

- Asumo la responsabilidad máxima de los acontecimientos.
- En cualquier momento puedo pedir cuentas a cualquiera.
- Cualquier decisión importante debo saberla y darle el visto bueno.
- No estoy obligado a consultar mis decisiones con directivos inferiores o subalternos.

Este estilo es inapropiado para empresas pequeñas de profesionales donde cada uno tiene una importante dosis de poder (puesto que domina el producto de su trabajo y llega a ser casi insustituible). También en empresas de alta complejidad, basadas en la conjunción de diversos equipos, y donde la creatividad e iniciativa de cada equipo tiene un peso específico en la productividad final.

EL ESTILO DE AUTORIDAD COMPARTIDA es ideal para empresas altamente cualificadas de tipo burocrático: hospitales, escuelas, centros de salud, departamentos de calidad, etcétera. Los mensajes que lanza el directivo son los siguientes:

- Todos debemos incriminarnos en los resultados.
- Cada cual tiene un nivel de decisión que le compete y debe responder directamente de él.



- El trabajo bien hecho es más una cuestión de autoestima profesional que una cuestión coercitiva o de recompensas.
- Acepto intercambiar poder y capacidad de decisión por autoresponsabilidad.

Este estilo es inapropiado para empresas de trabajadores poco cualificados.

Finalmente el CONSENSO GRUPAL funciona en empresas marcadas por la creatividad de sus miembros, o por ser los trabajadores tan altamente cualificados que en realidad la empresa es suya, y la medida de su trabajo difícilmente mensurable. También se precisa este tipo de autoridad en departamentos de grandes empresas donde cumplir determinados horarios deja de tener importancia en relación al producto final de dicho trabajo. Ejemplos podrían ser: departamentos de marketing y publicidad, gabinetes de arquitectos, abogados, médicos, departamentos de investigación y desarrollo, etcétera. En este tipo de estilo directivo se lanzan los siguientes mensajes:

- Yo, en realidad, os coordino y os facilito aspectos de logística, porque sois vosotros los que hacéis el trabajo y sois los responsables del negocio.
- Si otra persona asume esta responsabilidad yo lo aceptaré encantado, pero entre tanto debo asegurar que el consenso que se establezca para cada tema se lleve a cabo.
- Mi tarea consiste en que el grupo se mantenga unido y tengamos coherencia en nuestras decisiones. Así que soy, en parte, la conciencia ética del grupo.

Este estilo directivo sólo puede funcionar en empresas donde cada trabajador es propietario de su rendimiento (de manera real o simbólica).

Examinemos a continuación las distorsiones extremas de estos estilos básicos.

### ***El estilo «orden y mando»***

El estilo «orden y mando» viene de una tradición empresarial donde un primer directivo creó el negocio de la nada. Este paso inicial requiere siempre una alta concentración de poder y un liderazgo carismático. Aunque el directivo puede mostrarse paternalista (sobre todo en las empresas familiares), ello no esconde una distancia insalvable entre el que manda y el que obedece. Se asume como valor ideológico que, por el simple hecho de estar en una u otra posición, se es más o se es menos en una cotización simbólica del ser humano.

El «orden y mando» suele surgir en alguna de las siguientes circunstancias:



- Cuando un directivo exagera su papel controlador.
- Cuando desea imponer soluciones a profesionales cualificados que podrían aportar mejores ideas.
- Cuando expresa su propia inseguridad o tiene que «demostrar» su poder como reto personal, no como necesidad de la empresa.

El otro prejuicio que asume el «orden y mando» es pensar que la participación abre la puerta a la insubordinación. Participar –desde este punto de vista– incita a la rebelión y al desorden. En consecuencia la repercusión sobre la organización es la siguiente:

- Se crea una dinámica tendente a verticalizar la organización. El superjefe tiende a crear otros «jefes» a su imagen y semejanza, y toda la organización se asemeja a un ejército. En ocasiones incluso puede percibirse como expresiones verbales y tics del gran líder son copiadas por los «subjefes». Trabajar en equipo significa sobre todo obedecer... e incluso adular! Las empresas con profesionales altamente cualificados soportan mal este tipo de estructura, pues en general hay poco espacio para la iniciativa.
- Se desincentiva la creatividad y el «dar un poco más» para la empresa. La frase que sintetiza el estado emocional de un profesional cualificado que tiene que soportar este estilo directivo es la siguiente: «Ya que me tratan como un número, me comportaré como tal».

La percepción del trabajador es que el directivo lucha por sus propios intereses o los intereses de la empresa o administración, sin dejarle participar en la marcha de la empresa y con una distancia que indica: «Tú estás abajo y yo arriba».

Los mensajes (comunicativos) y creencias que sustentan este modelo aparecen en la tabla 32.

¿Cómo actuar cuando nuestro jefe practica este estilo de «orden y mando»?

- 1) Sumínístrele todos los datos que pueda. Manténgalo informado y evitará que pierda la sensación de control. Tal vez, poco a poco, al verificar que usted lo tiene todo en orden irá dándole mayor confianza.
- 2) Pídale permiso para aplicar sus soluciones y sus iniciativas creativas en la medida en que goce de cierto crédito de confianza.
- 3) Usted no tiene por qué imitar a su jefe. Usted puede practicar con sus compañeros un estilo de relación basado en la confianza y la delegación, siempre y cuando el resultado sea bueno.
- 4) Hágase respetar. Acepte el liderazgo de su jefe de manera pública y clara,



pero privadamente lance mensajes concretos sobre la necesidad de llegar a un buen entendimiento personal.

### *El estilo de «Yo, uno más»*

El estilo de «yo, uno más» se da sobre todo en organizaciones horizontalizadas, con cargos directivos que van pasando de un profesional a otro. El directivo debe revalidar su liderazgo a cada recodo del camino, y suele tener el cargo a disposición del resto de compañeros.

Este estilo lleva a un sufrimiento personal notable. El directivo se nota responsable y culpable por lo despótico que le obligan a ser. La dinámica grupal incluso es excesivamente participativa, discutiéndose colectivamente problemas que debieran solucionarse en pequeño comité, o simplemente por imposición del directivo (que para eso también le pagan).

Observemos la imagen que ofrece este tipo de directivo. Por un lado con el mensaje de «yo, uno más» no intenta tanto esquivar responsabilidades como decir: «No he dejado de ser uno más del grupo». En realidad este tipo de directivo puede perfectamente ser «hiperresponsable», y sobreactuar su esfuerzo para justificarse frente al resto de compañeros que le miran con envidia. Esta sobreactuación le conduce a mensajes del tipo: «Yo sufro más que todos», «Nadie me gana en esfuerzo», «Soy el más cumplidor», etcétera (véase cuadro 13).

### Cuadro 13

#### **YA LO HARÉ YO, ¡NO OS PREOCUPÉIS!**

Margarita, directora de una escuela de primaria, está sobrepasada por las circunstancias: todos sus compañeros acuden a ella para protestarle sobre el funcionamiento del centro. Está harta de aguantar «chaparrones», y siempre amenaza con dimitir. En el claustro de hoy se debate si se admite o no a un niño con una importante discapacidad psicofísica. La maestra implicada —y con ella el resto de profesores— creen que las clases están muy saturadas para poderle atender, pero la directora recibe una fuerte presión de la inspectora. El claustro resulta tormentoso y al final la directora se compromete ella misma a reforzar varias horas a la semana la clase de la maestra implicada, para suplir la falta de personal. Por supuesto se percata de los problemas que ello le reportará, pero es la única salida que se le ocurre. Ya en casa se dice a sí misma: «Soy rematadamente tonta, porque al final la que cargo con los problemas soy yo, y encima aguanto las protestas de todos».



En la Tabla 33 resumimos las creencias y mensajes que sustentan este modelo.

El estilo de «yo, uno más» en la administración pública puede adoptar la forma del «yo no te molestaré si tu no me molestas». A partir de aquí se genera un proceso de «ir hacia atrás»: cada vez los subalternos intentan reducir sus deberes manteniendo más o menos igual las prestaciones, y justificando los recortes en el sentido de que «si no quieres problemas con nosotros, haz ver que mandas, pero danos carta blanca para actuar». En tales casos el directivo puede intentar la táctica del tráfico de influencias: «He conseguido tal ventaja para ti, pero a cambio espero tu fidelidad». La consecuencia es un clientelismo que, poco a poco, conduce a «camarillas» y rumores, equipos descohesionados, tensiones interpersonales, y un liderazgo mantenido precariamente o basado en lealtades personales.

¿Cómo actuar y qué reflexiones debemos considerar cuando nosotros somos quienes practicamos el estilo de «yo, uno más»?

- 1) Usted no va a poder gustar a todo el mundo, y le van a juzgar por los resultados globales de su tarea, no por su simpatía o su gran esfuerzo personal. En consecuencia no se inquiete si hay personas que le critican y procúrese también algo de bienestar psicológico, de lo contrario no va a aguantar demasiado en su puesto directivo.
- 2) Ser cumplidor es una virtud encomiable, pero su tarea como directivo es que la organización en su conjunto funcione, no concretamente que «usted» funcione. En otras palabras: usted no tiene que demostrar nada a nadie, y en cambio tiene el derecho a supervisar el rendimiento individual. Alguien lo dijo así: «La habilidad principal de un directivo es hacer hacer».
- 3) Usted tiene derecho a no sufrir con los problemas personales de sus subalternos. Los puede comprender, pero de nada sirve ni a nadie sirve su sufrimiento personal. Otra cosa es si usted es amigo de la persona en cuestión, pero por el hecho de ser directivo no se vea obligado a amistades forzadas.
- 4) No abuse de las reuniones y de los consensos. Piense hasta qué punto los está utilizando como medio de escabullirse de sus responsabilidades.
- 5) Asumir sus responsabilidades de directivo pasa muchas veces por mandar y mandar cosas desagradables. Pero incluso en tales circunstancias es preferible hacerlo con decisión que hacerlo dubitativamente, como si los subalternos debieran perdonarle la vida por su osadía. ¡No se disculpe por el hecho de mandar!



### ***El estilo de autoridad compartida***

El estilo de autoridad compartida se adapta a múltiples entornos pero exige un aprendizaje. Para no caer en el «orden y mando» o en el «yo, uno más», el directivo debe dar una imagen caracterizada por los atributos de la tabla 34.

Este estilo enriquece a la empresa y logra que los profesionales altamente cualificados encuentren su papel en ella. Es ideal para entornos en los que el trabajo de los profesionales está basado en la creatividad y en la responsabilidad. Sin embargo comporta riesgos (véase tabla 35).

El primer riesgo es el de escoger bien a las personas sobre las que delegamos. Estas personas deben entender y compartir los principios sobre los que trabajaremos. Además tienen que reproducir el modelo «hacia abajo», delegando pero sin que ello signifique desresponsabilizarse.

El segundo riesgo es «ponerse demasiadas medallas». Si el directivo permite creatividad también debe permitir el disfrute de los logros. La autoría intelectual debe respetarse, aunque por supuesto toda la cadena directiva puede obtener la parte del pastel que le sea propia. Cuando un subalterno tiene una iniciativa brillante, el directivo debe promover el reconocimiento que le corresponda, sin cicería.

El tercer riesgo es no saber poner a la gente en su sitio. La pérdida de barreras interpersonales conlleva una indudable fragilidad en la posición del directivo. Para compensarla, el directivo debe saber decir que no de manera cordial y sin levantar tensiones.

El cuarto riesgo es ejercer un tipo de liderazgo para el cual el conjunto de la empresa está mal preparada, sin incentivos ni capacidad para adaptarse a las fuerzas innovadoras que se desatan.



## Tablas

### **TABLA 14. RESPONSABILIDADES PROPIAS DE UN DIRECTIVO**

- Conocer el entorno y la realidad de la empresa.
- Desarrollar una estrategia de empresa.
- Adaptar medios humanos y materiales a dicha estrategia.
- Tomar decisiones y ejecutarlas.

### **TABLA 15. ABANICO DE CONDUCTAS DEL LÍDER**

- Conductas coactivas.
- Conductas autoritarias.
- Conductas afiliativas.
- Conductas democráticas.
- Conductas de fijación de ritmo.
- Conductas de asesoramiento.
- Conductas de creación de ethos colectivo.



**TABLA 16. PRINCIPALES RETOS DEL DIRECTIVO SEGÚN EL TIPO DE EMPRESA EN LA QUE TRABAJA****Estructura simple**

**RETOS:** Los enfrentamientos son muy próximos. Cada problema llega al responsable, que deberá solucionarlo. Fácilmente los subordinados tienen «derecho para no pensar», sólo hacer «lo que me toca».

**HABILIDADES:** Saber mandar en una relación afectiva muy próxima. Saber crear un buen clima de equipo. Saber evitar incriminarse en rencillas personales. Saber impulsar al equipo aunque reciba inicialmente críticas (propias de una dinámica de resistencia al cambio). Detectar y parar dinámicas destructivas.

**Estructura funcional/burocracias profesionales**

**RETOS:** Facilitar más que supervisar. Favorecer la creatividad e incriminación del profesional con la empresa y con la tarea y misión.

**HABILIDADES:** Saber introducir cambios. Saber aunar al equipo alrededor de los objetivos y los planes de empresa.

**Estructura matricial**

**RETOS:** Evitar la dispersión de voluntades y la fragmentación del equipo en subgrupos de afinidades:

**HABILIDADES:** Cohesionar al equipo, limar enfrentamientos por áreas de influencia. Negociar, influir y persuadir más que mandar.

**Estructura divisional**

**RETOS:** Evitar que las diferentes divisiones se desenganchen del barco común.

**HABILIDADES:** Capacidad de diálogo y persuasión. Ser capaz de mostrar autoridad cuando hace falta. Cuidar las relaciones jerárquicas y proporcionar información a los jefes, a la vez que se les demuestra lealtad.



### **TABLA 17. CONDUCTAS COACTIVAS Y AUTORITARIAS**

Las conductas coactivas se basan en:

- Anunciar en los momentos oportunos los premios y castigos de que dispone el coordinador/responsable o líder del equipo.
- Utilizar cuando resulte apropiado dichas sanciones de manera justa pero discrecional.
- Tener cierto distanciamiento afectivo con los subalternos.

Las conductas autoritarias consisten en:

- Saber encarnar la autoridad a nivel de gestos, miradas y lenguaje.
- Saber ordenar sin acritud ni tensión, como algo natural.
- Incrementar la presión emocional cuando se prevé escaso cumplimiento de la orden.
- Crear vínculos estables con los subalternos, poniendo a cada cual en su sitio, pero en un marco de cordialidad.

### **TABLA 18. CONDUCTAS AFILIATIVO-DEMOCRÁTICAS**

Las conductas afiliativas consisten básicamente en:

- Aparecer frente a los demás compañeros como ejemplo de buen hacer técnico y humano.
- Interesarse por los subalternos a nivel personal y ayudarlos cuando sea posible. Permitir grados de flexibilidad en las normas cuando ello esté justificado.
- Saber apoyar y premiar conductas positivas.
- Estimular en los subordinados emociones más de identificación y amistad que de miedo y aversión.

Conductas democráticas son:

- Ofrecer información que capacite para saber el valor del propio trabajo.
- Debatir periódicamente la marcha de la empresa.
- Consultar determinadas decisiones.



## **TABLA 19. CONDUCTAS FAVORECEDORAS DE LA AUTONOMÍA PROFESIONAL**

Las conductas de fijar ritmos de trabajo consisten en:

- Pactar con el subalterno la calidad, cantidad y plazo de realización del trabajo.
- Negociar cualquier desviación, y estudiar las causas.
- Supervisar los plazos de ejecución, proporcionando premios o sanciones a un nivel más emocional que material.

Conductas de asesoramiento:

- Se ofrece como experto en base a su capacitación técnica.
- O bien se ofrece como valedor del equipo productivo, ya sea a nivel económico o para recabar apoyos.

Conductas de creación de Ethos colectivo, como son:

- Hacer un análisis de cómo evoluciona el clima de la empresa, y de si en cada momento los niveles de motivación son los adecuados.
- Establecer un balance entre lo que el trabajador da a la empresa y lo que la empresa da al trabajador. Promover acciones de la empresa para cuidar de sus trabajadores.
- Realizar, de vez en cuando, llamadas a los valores que configuran dicho Ethos, y renovar sus bases ideológicas al compás de los acontecimientos.

## **TABLA 20. REQUERIMIENTOS PARA EJERCER UN LIDERAZGO**

- **INDEPENDENCIA EMOCIONAL Y DE CRITERIO:**  
Captar las emociones grupales con el fin de adecuarlas a la realidad, sin aceptarlas tal y como son vividas por el resto de personas. Preservar y defender la propia versión de la realidad.
- **AUTOCONFIANZA:**  
No depender de la aprobación o aplauso de los demás.
- **ACEPTAR LAS PROPIAS LIMITACIONES:**  
Conocer cuál es nuestra «velocidad máxima de conducción».
- **CONTENER Y APLAZAR LA ACCIÓN:**  
No actuar en caliente. Priorizar la reflexión sobre el corazón.
- **RACIONALMENTE APASIONADO:**  
Saber encauzar las emociones como pasiones. Ser capaz de apasionarse sin perder en reflexión. Tozudo pero no inflexible.



- **REFLEXIVO DESDE LA MODESTIA:**  
Ser flexible, tolerante y abierto a opiniones y críticas contrarias, atenuando el propio ego.
- **TODA LA ORGANIZACIÓN EN LA CABEZA:**  
Tener un espacio mental para cada persona y proceso importante.
- **GENEROSO SOBRE TODO EN EL FRACASO:**  
El éxito es de todos, pero en el fracaso asumimos nuestras responsabilidades y protegemos a nuestros colaboradores.

**TABLA 21. APLICANDO VIRTUDES DE LIDERAZGO: EJEMPLOS.  
INDEPENDENCIA EMOCIONAL**

- Conducir una reunión, aunque algunas personas estén en contra nuestra, sin aparentar tensión ni sentirse molesto por comentarios sarcásticos.
- Estar tranquilo en una reunión en la que todo el mundo está nervioso. Especial mérito cuando la persona inquieta resulta ser nuestro jefe.
- Ser capaz de infundir calma y ánimos a un grupo de personas cuando grupalmente se hace un juicio muy pesimista de la coyuntura.

**TABLA 22. APLICANDO VIRTUDES DE LIDERAZGO: EJEMPLOS.  
INDEPENDENCIA DE CRITERIO**

- Un amigo nos critica a una persona. Cuando conocemos a dicha persona somos capaces de juzgarla sin vernos influidos por este juicio previo.
- Damos la razón a un colega a pesar de que a nivel personal nos cae mal.
- En una reunión somos los únicos en emitir un voto sincero a pesar de no coincidir con el voto del resto de participantes.
- Ponemos en duda una premisa sobre la cual todos nuestros compañeros están trabajando, aunque de ello se deriven consecuencias importantes.

**TABLA 23. APLICANDO VIRTUDES DE LIDERAZGO: EJEMPLOS.  
AUTOCONFIANZA**

- Mientras damos una conferencia, un par de colegas gesticulan y protestan aparatadamente, pese a lo cual nos mostramos impasibles y no decrece nuestro convencimiento en los argumentos que defendemos.
- Creemos haber aportado una excelente idea pero el Gran Jefe no parece darle importancia y el resto de colegas tampoco. Sin embargo no cejamos en el empeño hasta que es tomada en consideración.
- Otro directivo de nuestro mismo nivel jerárquico juega a ver «quién manda más»,



pero nosotros esquivamos los retos que nos pone sencillamente porque no necesitamos demostrarnos nuestra capacidad de liderazgo o mando.

#### **TABLA 24. GUÍA PARA OBSESIVOS DE LA PERFECCIÓN**

- 1) Usted tiene un defecto: cree que puede llegar a la perfección.
- 2) Además, usted no ha comprendido que el futuro sólo en parte depende de su voluntad.
- 3) Tampoco ha entendido que no por pensar mucho en un asunto o sufrir pensando en él, se resuelve mejor ni más rápido.
- 4) Usted está irremisiblemente destinado a SUFRIR Y PASAR POR INSTANTES DE MUCHA AMARGURA. Por ello... TIENE QUE CAMBIAR.

#### **PARA CAMBIAR:**

- 1) Practique actividades extralaborales que le estimulen y le obliguen a pensar en cosas distintas.
- 2) Practique cada día ejercicio físico.
- 3) Preserve su sueño. Entréñese en técnicas de yoga, relajación o detención del pensamiento. Una mala calidad de sueño siempre acaba pasando factura.
- 4) Aprenda a dominar su pensamiento. Aprenda a detectar cuándo está pensando en obsesiones con la única finalidad de «herirse» y sentirse impotente. Oblígrese a pensar en otra cosa y verá cómo se siente mejor.
- 5) Acepte sus limitaciones. Aprenda cuál es su máximo rendimiento y no se exija más... o acabará enfermo.

#### **TABLA 25. APLICANDO VIRTUDES DE LIDERAZGO: EJEMPLOS. CONTENER Y APLAZAR LA ACCIÓN**

- En apariencia, tenemos la oportunidad de realizar una excelente compra, pero nos falta un informe jurídico de gran importancia. Nuestro corazón nos pide aprovechar la oferta, pero nuestra cabeza nos aconseja esperar... y esperamos. Gracias a ello nos ahorramos un disgusto, pues la venta era fraudulenta.
- Nos informan de una disputa entre dos subalternos. Nuestro primer impulso es llamarlos al despacho, pero consideramos que no nos corresponde por nivel y delegamos en el jefe de grupo. Al día siguiente nos informan que se ha solventado el asunto a satisfacción de las partes.
- Estamos conversando con un compañero y sale a colación un tema para el que estamos preparando un proyecto muy novedoso. Estamos tentados de comunicárselo, pero por fortuna no lo hacemos, pues al cabo de unos días le contrata la competencia.



**TABLA 26. APLICANDO VIRTUDES DE LIDERAZGO: EJEMPLOS. RACIONALMENTE APASIONADO**

- Defendemos con ardor nuestras propuestas, pero escuchamos atentamente las razones contrarias, y estamos dispuestos a admitir la parte de verdad que corresponda al contrincante.
- Transmitimos a nuestros subalternos la idea de que estamos implicados «personalmente» en los objetivos de la empresa.
- Nos dan una mala noticia y lanzamos varias palabrotas, pero en ningún caso nos descontrolamos, sino más bien lo hacemos para desahogarnos, como un ejercicio de higiene mental que nos capacita de inmediato para pensar racionalmente sobre el tema.
- Cuando ya nadie daba por posible conseguir una partida presupuestaria para formación continuada, volvemos a plantear el tema al gerente con cierta pasión, y logramos el dinero.

**TABLA 27. APLICANDO VIRTUDES DE LIDERAZGO: EJEMPLOS. REFLEXIVO DESDE LA MODESTIA**

- Uno de los estudiantes en prácticas nos hace una observación sobre una de las ideas que manejábamos para mejorar la producción. En un primer momento tenemos el impulso de considerarlo una tontería, pero estudiamos el argumento y comprobamos que tiene razón.
- Se nos ocurre una idea revolucionaria para reducir costes. Tenemos la tentación de anunciarlo a bombo y platillo, pero por fortuna lo introducimos «para su estudio». A la postre se demuestra su inviabilidad.

**TABLA 28. APLICANDO VIRTUDES DE LIDERAZGO: EJEMPLOS. TODA LA ORGANIZACIÓN EN LA CABEZA**

- Sorprendemos al bedel de la puerta saludándole por su nombre, o preguntándole por un problema que ha afrontado recientemente.
- Llamamos a un aparejador recién contratado para saber si todo va bien en su primer día de trabajo.
- Mencionamos –de paso y como si no tuviera importancia– un detalle técnico sólo al alcance de los «muy enterados».



### TABLA 29. APLICANDO VIRTUDES DE LIDERAZGO: EJEMPLOS. GENEROSIDAD SOBRE TODO EN EL FRACASO

- Cuando las cosas no van bien, imponemos serenidad y reflexión, y sofocamos los intentos de culpabilizar a alguien de la situación.
- Nos situamos al frente de la organización a la hora de asumir responsabilidades.
- Somos los primeros en asumir sacrificios y predicamos con el ejemplo.

### TABLA 30. TIPOS DE PODER

- Por la fuente:
  - Tradición
  - Legitimidad
  - Fuerza
- Por los actos:
  - Referencia-ejemplaridad (prestigio)
  - Capacidad coactiva
  - Capacidad de premiar
  - Capacidad de ilusionar (expectativas)
- Por la vinculación:
  - Identificación
  - Dependencia
  - Funcional

### TABLA 31. ESTILOS BÁSICOS DE AUTORIDAD CON SUS DISTORSIONES

| ESTILO BÁSICO                  | DISTORSIONES       |
|--------------------------------|--------------------|
| –Autoridad personalizada ..... | «Ordeno y mando»   |
| –Autoridad compartida .....    | «Yo, uno más»      |
| –Consenso grupal .....         | «Aquí no hay jefe» |

### TABLA 32. ESTILO DIRECTIVO «ORDENO Y MANDO»

#### • Mensajes/creencias de alta autoridad:

- «¿Quién osa desafiarme?»
- «Las normas son para saltárselas... el jefe.»
- «Mejor un subalterno tonto pero obediente que otro sabio pero respondón.»



«De vez en cuando me gusta despedir a alguien. Obliga a la gente a ponerse en tensión.»

«Quiero saber todo lo que ocurre, y si pasa algo de lo que no me entere, haré responsable a la persona que no me lo haya comunicado.»

• **Estrategias/creencias que conducen a una baja participación:**

«Vamos a provocar muchas reuniones («reunionitis») para disimular que en realidad soy yo quien toma las decisiones.»

«Reuniones para alcanzar consensos que en realidad forzaré convenientemente.»

«Si alguien duda de los acuerdos alcanzados/inducidos por mí, lo consideraremos un traidor.»

«Cuando alguien me explica cosas que yo no tengo previstas, hago ver como que escucho, pero en realidad ni me entero.»

«Las ideas salen trabajando. Lo demás son monsergas.»

«Las ideas que a mí no se me han ocurrido, son dignas de sospecha.»

«Mejor una consultora externa a un grupo de trabajo interno, no sea que se les suban los humos o se formen grupos de presión dentro de la empresa.»

• **Creencias que conducen a mucha distancia emocional:**

«Hay quien ha nacido para mandar y otros para obedecer.»

«Si me muestro demasiado comprensivo van a empezar a pedirme cosas.»

«Mejor pocos o ningún amigo, así puedo exigirles más.»

«Demasiada cordialidad conduce a que te pierdan el respeto.»

**TABLA 33. ESTILO DIRECTIVO «YO, UNO MÁS»**

• **Mensajes/creencias de baja autoridad:**

«Los de arriba tienen la culpa.»

«Todos mandamos lo mismo.»

«Se equivocó la secretaria.»

«No molesto si tú no molestas.»

«Cumplo con la norma, o sea que si no os gusta, protestad al superjefe.»

«Tráfico de influencias: He conseguido para ti esta ventaja, así que espero tu apoyo en el futuro.»



- **Mensajes/creencias de excesiva participación:**

- «La coordinadora/reunión/asamblea lo ha decidido.»
- «Cualquier sugerencia puede hacer variar mi voluntad.»
- «Las decisiones, cuanto más respaldadas por todos, mucho mejor.»
- «Las reuniones son el principal instrumento de trabajo.»
- «El consenso es siempre necesario para mandar.»

- **Mensajes/creencias de escasa distancia emocional:**

- «Yo sufro más que todos.»
- «Fijaos lo esforzado que soy.»
- «Me sabe mal, pero debo pedirlos...»
- «Cualquier problema personal que tengáis es lógico que me lo expliquéis y que yo os intente ayudar.»
- «Somos un equipo de trabajo y una gran familia.»

### **TABLA 34. ESTILO DE AUTORIDAD COMPARTIDA**

- **Autoridad:**

- «En ningún momento dejo de asumir mis responsabilidades.»
- «Cuando surgen los problemas soy el primero en asumir mi parte de responsabilidad, y el primero en actuar.»
- «Ello no es obstáculo para tener confianza a mis colaboradores, siempre en función de su valía y de los resultados.»

- **Participación:**

- «Cuando delego una responsabilidad, lo hago para que se tomen decisiones, no para que me consulten a cada momento. El objetivo es que cada persona saque el máximo rendimiento de su inteligencia y practique su responsabilidad.»
- «Sin embargo se me deben consultar las decisiones que supongan cambios estratégicos o riesgos o partidas presupuestarias no contempladas.»
- «Me guardo la capacidad de supervisión que, sin embargo, ejerceré respetando la creatividad (y por supuesto sin confundir creatividad con abusos, despilfarros o negligencias).»



- **Distancia:**

–«Soy una persona accesible. Mi estilo es que casi siempre estoy disponible y se me puede encontrar/localizar fácilmente.»

–«Valoro la relación humana en la empresa. Me preocupan los problemas personales, y si, con los medios limitados que tenemos, podemos colaborar, lo haremos sin vacilar. Pero no confundo amistad con relación profesional.»

### **TABLA 35. AUTORIDAD COMPARTIDA: RETOS**

- Escoger bien a los colaboradores.
- Todos los directivos deben aplicar los mismos principios.
- A cada cual su «medalla».
- Pedir no significa conceder, ni tampoco es un derecho.
- La política de personal de la empresa debe ser coherente.