

Enrique Arce

Socio de PeopleMatters. opinioneye@recoletos.es

Liderazgo en equipo

En el desarrollo del liderazgo conjunto deben cuidarse los aspectos emocionales y las normas de funcionamiento, insistiendo en el entusiasmo por el cambio.

Liderar desde la dirección requiere de un esfuerzo coordinado que dé credibilidad a cada una de las decisiones. Se trata de reunir en torno a un grupo la fuerza de un equipo cuyas decisiones sean aceptadas por todos y comunicadas por cada miembro con las mínimas diferencias posibles y la mayor coherencia. Los seminarios de trabajo en grupo, aún habiendo demostrado utilidad, no suelen pasar de ser una anécdota si no van acompañados de otras acciones. El desarrollo del liderazgo conjunto debe abordarse desde una perspectiva de medio y largo plazo, con distintos tipos de actuaciones y donde hay que cuidar desde aspectos emocionales hasta las normas de funcionamiento, insistiendo en el mantenimiento del entusiasmo por el cambio.

La mejora puede ordenarse en tres momentos. El primero parte de la premisa de que nadie cambia si no siente la necesidad de cambiar. El punto de partida es la reflexión sobre uno mismo, las características como persona y las cualidades como profesional. Junto a ello resulta conveniente un análisis de la calidad de las relaciones entre los miembros, un sociograma. En lo relativo a la personalidad se han mostrado muy útiles las herramientas baremadas o pruebas de responsabilidad. En lo profesional, los procesos de evaluación 360º profundizan en las destrezas y habilidades de manera que la persona compara la opinión

Acordar las reglas que deben gobernar al equipo es firmar en el libro de la complicidad

profesional que tiene de sí mismo con la opinión que de él tienen otros con quienes comparte responsabilidades. Se trata de encontrar las oportunidades más importantes de contribución al equipo. El análisis de las relaciones parte de la idea de que un equipo está cohesionado en la medida en que la influencia sobre los demás no está concentrada en nadie, sino que está distribuida y que, además, no hay personas discriminadas.

Comprometerse

El segundo momento de la mejora se inspira en el hecho de que nada cambia si no nos comprometemos todos a la vez. Con los resultados de la valoración personal y profesional es conveniente una sesión de grupo sobre la necesidad de la mejora que debe abordar tanto aspectos emocionales (aceptación de los resultados del 360º) como de carácter racional (objetivos y normas de funcionamiento del equipo). Aceptados los resultados es necesario destacar la complementariedad de los perfiles, lo cual obliga a acordar renuncias y a pactar generosidad para compensar carencias. La parte racional comienza con un ejercicio

de visionar o de dibujar el norte al que el equipo debe dirigir los esfuerzos. La referencia en este caso siempre debe ser lo que interesa a los grupos de interés (accionistas, clientes, empleados y sociedad), y ello debe convertirse en sincero compromiso. Acordar las reglas que deben gobernar al equipo es firmar en el libro de la complicidad. Se deben incluir compromisos puramente operativos (puntualidad y asistencia a las reuniones, etcétera.) y también de otros tipos: consideración por los objetivos de las demás áreas; coherencia en los mensajes a los grupos; generosidad en la información; acotamiento del ámbito de las decisiones reservando lo estratégico y delegando lo táctico, etcétera.

Por último, el tercer momento de la mejora también tiene su punto de partida: cambiar es de-



saprender para aprender. En este sentido, el *coaching* se ha mostrado como un instrumento poderoso para ayudar a mejorar el comportamiento a las necesidades del equipo. Una propuesta de *coaching* debería contemplar el individual y el de grupo, donde el apoyo está en ayudar a la toma de decisiones en equipo. Un observador externo, previamente aceptado por todos, tiene ante sí el nivel de compromiso, la calidad de las interacciones, el conflicto y su resolución, el aprovechamiento del tiempo, la calidad y celeridad de las decisiones... y si sabe sacar partido a esta información su contribución puede ser inestimable. Para convencer a una plantilla del valor del trabajo en equipo, el primero en mostrar su bondad debe ser el equipo de dirección. ¿Qué debe hacer? Complementar sus habilidades, firmar su compromiso con un propósito, acordar sus objetivos de rendimiento y la forma de llegar a ellos y apoyarse en la calidad de las relaciones como forma de compartir la responsabilidad.

EL OJO CRÍTICO

Plácido Fajardo

Director general de recursos humanos de Telefónica de España opinioneye@recoletos.es



El pesimista

Existe una especie humana que representa una seria amenaza para las organizaciones en las que habita. Se trata del pesimista, cuyos negativos efectos han de ser aniquilados al observarse los primeros síntomas. Creo que no es demasiado difícil constatar su presencia, aunque no está de más reseñar algunas líneas acerca de sus características, con el fin de identificarlo con la mayor eficacia.

Al pesimista le encanta la Ley de Murphy, y piensa que normalmente la tostada caerá al suelo del lado de la mermelada. Suele jactarse de su actitud y le gusta recordar a sus colegas que algo de lo que se está planeando es muy probable que salga mal. Además, le encanta confirmar sus agoreros pronósticos, como una muestra irrefutable de que sus teorías están más que fundadas: "Lo véis, si ya os lo había dicho yo...", es una de sus frases favoritas.

Una de las consecuencias de luchar contra un pesimista es el enorme desgaste que produce. Una discusión con él termina dejándonos agotados y con una sensación a medias entre la resignación y la impotencia. Cambiar su opinión es un empeño casi imposible, y en el debate vamos notando una pérdida continua de energía, como si ésta fuese absorbida por un imán insaciable. Las consecuencias para el ánimo y la moral colectiva del entorno en el que se mueve pueden llegar a ser demoledoras, por lo que la mejor táctica, siendo muy prácticos, es huir de su presencia como gato escaldado.

En ocasiones se combina el pesimismo con una mezcla de socarronería y escepticismo. Para él o ella, las cosas son imposibles y empeñarse en lo contrario es prueba de un idealismo utópico propio de ilusos. No estoy hablando de una conducta ocasional, de alguien que tiene un mal día en el que todo

le ve negro, sino de mantener una actitud permanentemente negativa, de ver por costumbre la botella medio vacía.

Sé que estoy exagerando, que es difícil encontrar alguien así con una mente perfectamente sana que no esté atravesando proceso depresivo alguno, lo que merecería indudables disculpas. Pretendo llevarlo al extremo para evidenciar con mayor claridad el perfil al que me refiero. Y de paso recordar los nocivos efectos que este tipo de personas pueden llegar a producir: frenan la creatividad y la innovación, lastran la ilusión y el entusiasmo, y frustran a quienes se dejan arrastrar por su negativa influencia.

La mejor receta para vencer al pesimista (excluyo los casos del denominado "realista bien informado", como dice la famosa cita, pues lo considero sólo como pesimista ocasional), es la de razonarle acerca de la infelicidad que su actitud provoca, no sólo en quienes tiene alrededor, sino también -y mucho más- en él mismo. Nada nos obliga a mantener una u otra actitud: "Tu actitud la eliges tú", dice una frase que me gusta recordar de vez en cuando. Puestos a elegir, adoptemos la actitud positiva, veamos las cosas como posibles, mostremos entusiasmo y alegría, y tratemos de trasladarlo a nuestro amigo pesimista. Ayudémosle a reír y recordémosle que *ies gratis!* Quizás así podamos echarle una mano. Y si no, si vemos que por mucho que nos esforcemos la causa está perdida, siempre nos quedará el recurso de intentar tenerle lo más lejos posible. Desde luego hay que apartarle, mientras persista en su actitud, de todo aquello que signifique construir, innovar o impulsar cosas nuevas, pues de lo negativo y del pesimismo no surgieron precisamente las grandes hazañas en la historia de los tiempos.

E&E

Expansión&EMPLEO

EDICIONES REUNITEL S. L.

Paseo de la Castellana, 66, 4.ª planta.
28046 Madrid

C.I.F.: B- 82538059. Depósito Legal: M-6631-200

REDACCIÓN
Jefa de Sección: Pilar Trucios
Mercado Laboral: Marian Lezaun
Profesión: Montserrat Mateos
Formación: Quique Rodríguez / Abel Núñez
Opinión y Trastienda: Ana Colmenarejo
Web: Ángela Méndez / Carlos Plaza

expansionyempleo@recoletos.es

Tfno.: 91 337 32 20 Fax: 91 337 32 66

PUBLICIDAD
Director de Publicidad: Carlos Cruz Marzo.

RRHH/Empleo/Franquicias:

José María Montejo y María José Gordon.

Tfno.: 91 337 80 96 / 91 321 52 26

Formación/Especiales:

Aranxa Sasiambarena

y Mónica Fernández.

Tfno.: 91 337 80 62 / 00 99

Cataluña: Eduardo Jaumot.

Tfno.: 93 227 67 70

Responsable del cierre de Publicidad:

Beatriz González.

Tfno.: 91 337 80 54

COORDINACIÓN

Jefe de Coordinación: Antonio Solanas.

Coordinación: Manuel Bachiller.

Tfno.: 91 337 00 91.

Fax: 91 337 37 84