



El liderazgo de los Equipos Directivos

Para Katzenbach & Smith un equipo es “un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidos con un propósito, unos objetivos de rendimiento y un enfoque común, de los que se sienten mutuamente responsables”. A partir de esta definición, considera que es mejor el liderazgo compartido de un equipo que el liderazgo individual, aunque teniendo en cuenta que pocas veces se podrá convencer a una plantilla de que el trabajo en equipo es un valor con ventajas para todos si quienes deben ser los primeros en trabajar como tal no lo hacen.

ENRIQUE ARCE, socio de People Matters.

No cabe duda que estamos viviendo una época de resurgir del humanismo, aunque es claro también que la forma de pensar en el hombre ha cambiado respecto a otros momentos de la historia. Este siglo ya tiene denominación: el siglo del cerebro. Los avances científicos y tecnológicos nos están acercando a nosotros mismos, al hombre –varón y hembra– desde otro ángulo.

Las propuestas para saber más de nosotros ahora tienen que ver con zonas cerebrales

implicadas en tareas (p.ej., el área de Broca está comprometida en el habla); con la secreción de determinadas hormonas que determinan nuestro comportamiento (p.ej., la adrenalina nos mantiene alerta); con la genética molecular, que nos define propensos a determinadas enfermedades, etc.

Tomás Moro nunca pensó que definiríamos así al hombre. Tampoco Elton Mayo creyó que esto pudiera llegar. Cada vez estamos más seguros de que el hombre es lo que el cerebro es y el cerebro es lo que el hombre ha propiciado que sea en su búsqueda por perpetuarse. Pero todo no debe ser ciencia y tecnología. El hombre –mujer y varón– es libre, genera soluciones y selecciona las que más garantías le dan. Si realmente la opción elegida es válida, replicable y asimilable por otros puede llegar a convertirse en un hábito compartido; si trasciende en el tiempo, en un rasgo cultural.

El cerebro al hombre –varón y hembra– le posibilita pensar, sentir y actuar y cada vez que lo hace afecta a quienes le rodean. Comienza entonces la valoración ética de cada decisión, de cada relación, y ello da motivos para denominar *neurofilosofía* a la manera de acercarse a la comprensión de las relaciones humanas. Por poner un ejemplo, se sabe que un grupo de personas no

FICHA TÉCNICA

Autor: ARCE, Enrique.

Título: El liderazgo de los equipos Directivos.

Fuente: Capital Humano, nº 193, pág. 96. Noviembre, 2005.

Resumen: El autor considera que es más beneficioso un mejorable liderazgo de equipo que un excelente liderazgo individual. Más allá del mito del liderazgo heroico, el liderazgo de equipo se ha mostrado más duradero. Un proyecto empresarial requiere locomotoras potentes y el líder, el liderazgo, es esa locomotora, pero ese liderazgo debe ser compartido, porque la obsolescencia y la magnitud de los escenarios en los que se deben tomar decisiones obliga a contar con cómplices reunidos alrededor de una idea. Ahora bien, el liderazgo de equipo requiere de un proyecto donde se coordinen varias acciones que giren en torno a las siguientes premisas: 1, Nadie cambia si no siente la necesidad de cambiar; 2, Nada cambia si no nos comprometemos todos a la vez; y 3, Cambiar es desaprender para aprender.

Descriptor: Liderazgo / Trabajo en Equipo



puede ser muy numeroso para propósitos grupales y debe organizarse en grupos más pequeños porque perdería capacidad competitiva. La corteza cerebral, a pesar de su plasticidad, se desborda al querer manejar y comprender las relaciones posibles en un colectivo superior a las 140 personas (Dumbar, 1993)¹.

Es tal la complejidad (en número y calidad) de las relaciones que se pueden dar dentro de un grupo (solidaridad, apego, odio, influencia...) que el cerebro no puede inventariar esa maraña de afectos. El individuo reconoce a quién quiere y por quién es querido; a quién quiere mantener lejos de su alcance y quién le margina. Procesa también información de quién se lleva bien con quién y quienes no se llevan bien, quién admira a quién, quién pide ayuda a quién. Reconoce quién es líder y quién tiene todas las papeletas para ser marginado. En cualquier grupo humano se dan estos análisis de las relaciones y el cerebro de cada uno procura tener actualizada esta información. El problema para el neocórtex es que por encima de un número determinado de personas le resulta imposible gestionar tanta información. Si tenemos en cuenta que los ejercicios de influencia determinan la velocidad de las decisiones, que el rendimiento depende del grupo al que pertenecemos,

que la credibilidad que concedemos a los demás anima o desanima a actuar, etc., tendremos en cuenta que gran parte de la eficacia de un grupo depende del uso que hagamos de la información que conocemos sobre quien es quien para los demás. Parte de la eficacia del ejército romano fue su organización en centurias.

También empezamos a comprender las diferencias entre los cerebros del hombre-varón y del hombre-mujer. Parece ser que estas diferencias responden a necesidades de adaptación y cierta especialización que generalmente han ido en beneficio del grupo. El cerebro del varón, más orientado a la acción física, requería de un mayor desarrollo de las zonas comprometidas con la orientación espacial, la mecánica, etc.; mientras que el cerebro de la mujer, más orientado a las relaciones, requería más desarrollo de las áreas implicadas en el habla.

El hombre –mujer y varón- es libre, genera soluciones y selecciona las que más garantías le dan. Si realmente la opción elegida es válida, replicable y asimilable por otros puede llegar a convertirse en un hábito compartido

LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS ES LIDERAZGO DE PERSONAS

La empresa es lugar de extensas e intensas relaciones humanas. Muchas horas al día, cinco días a la semana, es tiempo más que suficiente para afectar con nuestras decisiones a otros, para alentar expectativas, para desenterrar temores, para ilusionar... y todo a pesar de ser máquinas biológicas conducidas por genes o precisamente por serlo.

Sea como fuere, estos son tiempos en los que el hombre ocupa un lugar central. Deseamos convertir las empresas en lugares de realización personal o de al menos en sitios donde haya un claro respeto por quienes trabajan. Eso sí, sin menoscabo del rendimiento financiero, algo que por otra parte resulta axiomático. Aún más, cada vez se habla más alto y durante más tiempo sobre el efecto que las decisiones empresariales tienen sobre colectivos humanos y sobre los recursos que necesitarán generaciones venideras (sostenibilidad). La responsabilidad social corporativa se está convirtiendo en una clara condición de empresario.

Sin duda este va a ser un siglo con el hombre -varón y hembra- como protagonista y su consideración va a ser el resultado conjugado de lo que descubra la neurología y el análisis ético del comportamiento. En la empresa la eficacia pasa y seguirá pasando por la competencia gerencial de los líderes en su vertiente de dirección de colaboradores. Ello no solo por la corriente humanística que vivimos sino también por la influencia reconocida que el liderazgo tiene en alcanzar resultados.

LIDERAZGO, PRIMER CRITERIO DE LA EFQM

La EFQM señala al liderazgo como el motor de la mejora de los sistemas de gestión. Su Modelo define el liderazgo como "el comportamiento de los directivos para lograr y facilitar la misión y la visión". Ellos son los que se encargan de desarrollar los valores organizacionales y los sistemas que garantizan el éxito sostenible y los implantan por la vía de sus acciones y comportamientos. En momentos de cambio poseen claridad de propósito y mantienen el norte, y cuando es necesario son capaces de cambiar la direc-

ción de la organización y hacer que otros les sigan.

La definición es interesante, útil y no tiene desperdicio y así se desglosa en los sub-criterios. Nos recuerda la capacidad de visio-nar, es decir, de mirar donde todos miran y ver lo que casi nadie ve; de actuar como modelos de comportamiento (role model) en una cultura de excelencia; de implicarse en el aseguramiento de los sistemas de gestión y su mejora continua; de relacionarse como interlocutores influyentes con clientes, socios y representantes de la sociedad y de mover voluntades en otras direcciones cuando es necesario.

Descansar la excelencia en el liderazgo nos parece condición inexcusable e imprescindible para gestionar una cultura de mejora permanente. Sin embargo, este liderazgo hay que entenderlo como un ejercicio compartido de dirección entre todas las personas que tienen responsabilidad sobre el trabajo de otros. De poco serviría el esfuerzo de unos pocos directivos si quienes tienen que acompañarlos en ese ejercicio no alcanzan el mismo nivel de compromiso y habilidad para mover voluntades y actuar como role models.

Señalan Katzenbach & Smith ("Sabiduría de los Equipos")ⁱⁱ que las características que diferencian a los equipos directivos de otros equipos, para bien y para mal, podrían ser:

- Gestionan el trabajo de los demás: no "producen".
- Identifican resultados compartidos (más allá del área).
- Existen tantas diferencias como convergencias entre los roles e intereses de los miembros del equipo.
- Se trata del segundo equipo para la mayoría de los integrantes, su primer equipo es el del propio área que dirigen.
- Cuentan con mayor autoridad para exigir alto desempeño y esfuerzo.
- Deben mantener una visión enfocada a la estrategia, clientes y resultados, con una perspectiva transversal de la organización.

Esta última característica la hemos dejado para el final por la importancia que tiene. Como bien explican G.A. Rummler y A.P.



Brache (1991)ⁱⁱⁱ en un texto ya clásico, la mayor parte de las veces al representar una organización se recurre al organigrama tradicional de unidades organizativas. En los organigramas no suelen aparecer ni los productos/servicios (qué cosas hacemos), ni los clientes (para quién las hacemos), ni los flujos de trabajo mediante los cuales la empresa desarrolla, produce, promociona y entrega sus productos (cómo lo hacemos). Esta forma de representar la empresa solo deja ver el reparto de responsabilidades y las relaciones de autoridad, reporting y comunicación, es una mirada vertical al observar la actividad y nada advertir de la necesidad de estar relacionándose continuamente:

- Los objetivos se fijan de modo exclusivo por función.
- La coordinación entre unidades se limita a informar de la actividad.
- Se propicia la rivalidad entre unidades.
- Alrededor de los departamentos se levantan "silos", estructuras altas y pesadas.

Estos silos fuerzan a los gestores a resolver cuestiones propias de los niveles operativos, arrebatándoles tiempo que deberían dedicar a cuestiones más prioritarias: el cliente, la competencia y la coordinación. Por su parte, los niveles operativos, quienes podrían estar resolviendo cuestiones operativas, asumen menos responsabilidad por los resultados y se sienten meros ejecutores de órdenes y transmisores de información.

La alternativa es la mirada horizontal, enfocando la empresa como un "sistema" donde las partes son interdependientes y donde el observador enseguida se da cuenta donde están los mayores desafíos para responder a los cambios. Una perspectiva horizontal permite:

- Atender los tres elementos: productos, clientes y flujos de trabajo.
- Observar cómo los procesos traspasan barreras funcionales.
- Mostrar las relaciones internas proveedor/cliente.

Esta forma de ver la organización da todo el sentido al trabajo en equipo en la cumbre porque resulta evidente la necesidad de co-

ordinación y de unicidad en los mensajes. Uno advierte rápidamente que los espacios en blanco entre sub-unidades, esos lugares que son tierra de nadie, bien deberían ser la principal preocupación del directivo que dirige ambas sub-unidades, porque ahí es donde está gran parte de su contribución. Se trata de "espacios" que de no ser gestionados conducen a la optimización de las partes sub-optimizando el todo, justo lo que dificulta la adaptación.

CÓMO FORTALECER EL LIDERAZGO DE EQUIPO DIRECTIVO

El primer requerimiento es el acuerdo entre la primera línea de dirección de cuáles son los comportamientos admirables a la hora de dirigir y actuar role model. La consistencia, la ausencia de fisuras entre los modos de hacer, es en sí mismo un mensaje sobre la certeza en los modos de comportarse.

Los acuerdos sobre qué información proporcionar, la coherencia entre los distintos mensajes, etc., son esencialmente críticos porque la ambigüedad en términos generales no suele ser bien recibida. El cerebro humano busca la certeza y ante la incertidumbre o la falta de información reacciona buscando cómo ocupar el vacío o poner orden la duda..., y si no la encuentra, la crea, con el riesgo que ello tiene de alterar opiniones, propósitos, intenciones, etc.

Hemos visto en muchas organizaciones lentitud en la toma de decisiones y hemos sido testigos de decisiones no tomadas a pesar de las claras instrucciones de los principales responsables. Hemos hablado con gestores de segunda línea de decisión y en muchas ocasiones han testimoniado la ambigüedad mostrada por sus jefes sobre cual es el destino y el modo de llegar.

Creemos que en este siglo de orientación a la persona las empresas tienen un desafío y es la complicidad entre los niveles directivos sobre la manera de dirigir personas en cada caso, ya sea en la crisis, en la euforia o en la amenaza. Algunos creerán que está en la fuerza del líder el aglutinar voluntades, nosotros pensamos que a la larga es más beneficioso un mejorable liderazgo de equipo que un excelente liderazgo individual. Lejos del



mito del liderazgo heroico, el liderazgo de equipo se ha mostrado más duradero. Un proyecto empresarial requiere locomotoras potentes y el líder es esa locomotora, pero se ha de ser consciente de que ese liderazgo debe ser compartido, porque la obsolescencia y la magnitud de los escenarios en los que se deben tomar decisiones obliga a contar con cómplices reunidos alrededor de una idea. Además, como la idea esté demasiado arraigada en la persona, cuando ésta desaparece también desaparece la idea. Iniciativas sociales y empresariales, lideradas por hombres y mujeres, donde la bondad no está en la idea sino en la personalidad de quien la proclama, suelen ser iniciativas de corto plazo.

El liderazgo de equipo requiere homogeneizar el comportamiento de varias personas, lo que exige renunciar a formas personales en favor de maneras acordadas. Exige también generosidad para ponerse en el punto de vista de otros y exige asertividad para saber decirle a otro miembro del equipo que su actitud no beneficia al equipo sino solo a su grupo. No obstante, debemos ser conscientes de que el trabajo en equipo en la cumbre es difícil por razones puramente estructurales:

- La asignación de objetivos por áreas funcionales puede suponer una clara barrera para conciliar intereses si no se intercalan objetivos de grupo.
- La retribución variable individual enfoca los intereses de manera concreta y debe ser complementada con incentivos de grupo.

También por razones más coyunturales:

- En aquellos casos donde la rotación de directivos es alta, por razones de la empresa o por razones de mercado laboral, conseguir unidad resulta difícil.
- Hay, simplemente, personalidades de directivos que hacen difícil el cambio.

El desarrollo y fortalecimiento de esta actitud, primero, y habilidad, después, no es cuestión de acciones aisladas. La mejora de la actuación del equipo directivo como equipo no se logra exclusivamente con seminarios o con sesiones de coaching individuales con los directivos. Por nuestra experiencia, el desarrollo del liderazgo de equipo requiere

de un proyecto donde se coordinen varias acciones. Se trata de una actuación a medio y largo plazo donde hay que cuidar desde aspectos emocionales hasta las normas de funcionamiento insistiendo en el mantenimiento del entusiasmo por el cambio. Las acciones puntuales pueden ser buenas, pero mera anécdota si no tienen continuidad. A continuación señalamos un posible orden de acometida para un proyecto de este tipo.

1. 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 este diagnóstico resulta conveniente un análisis de la calidad de las relaciones, un sociograma.

a) Desde el punto de vista personal no hace ningún daño hacer uso de instrumentos probados para ordenar la opinión que uno tiene de sí mismo. Se trata de herramientas baratas de uso extendido entre profesionales y que proporcionan información sobre rasgos de personalidad u otras variables personales. Es más, puede dar, y de hecho lo da, excelente luz para comprender el comportamiento profesional.

b) Desde un punto de vista profesional los procesos de evaluación 360° permiten profundizar en las destrezas y habilidades propias de manera que la persona pueda comparar la opinión profesional que tiene de sí mismo con la opinión de otros con quienes comparte responsabilidades. La actitud es la de analizar donde están las más importantes posibilidades de contribución al equipo y donde están las oportunidades de mejora de esa aportación. El análisis no solo es información de cómo me ven los demás, también es una invitación a pensar como son los demás.

c) El análisis de las relaciones parte de la idea de que un equipo está cohesionado en la



Deseamos convertir las empresas en lugares de realización personal o de al menos en sitios donde haya un claro respeto por quienes trabajan. Eso sí, sin menoscabo del rendimiento financiero

medida en que la influencia sobre los demás no está concentrada en nadie sino que está más bien distribuida y en la medida en que no hay personas discriminadas. Otro dato interesante de este tipo de análisis es no descubrir que existen grupos dentro del equipo que podrían polarizar decisiones, con el riesgo que eso supone.

2. NADA CAMBIA SI NO NOS COMPROMETEMOS TODOS A LA VEZ.

Hay un paso antes de iniciar el proceso de mejora de la eficacia como equipo: la sesión de catarsis de grupo sobre la necesidad de la mejora. Resulta muy conveniente acordar aspectos que recorren la distancia entre lo más emocional y lo más racional.

a) Suponiendo que el proceso de evaluación está exento de grandes errores y que por lo tanto es poco reprochable, la parte emocional es la aceptación de los resultados después de la negación inicial. Una vez aceptados los resultados es necesario destacar la complementariedad de los perfiles: la fuerza no está en los individuos si no en el propio equipo, lo cual obliga a acordar renuncias y a pactar generosidad para compensar carencias.

b) El paso siguiente es un ejercicio de visonar o de dibujar el norte al que el equipo debe dirigir los esfuerzos. La definición de lo que se espera del equipo por parte de los grupos de interés (accionistas, clientes, empleados y sociedad) en términos de objetivos debe ocupar todo el esfuerzo y convertirse en sincero compromiso.

c) 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, etc.) y también de otros tipos: consideración por los objetivos de las demás áreas adyacentes, coherencia en los mensajes a dar los propios equipos, generosidad en la información, acotamiento del ámbito de las decisiones reservando lo estratégico y delegando lo táctico, etc.

3. CAMBIAR ES DESAPRENDER PARA APRENDER.

El coaching se ha mostrado como un instrumento poderoso para orientar el tipo de acciones que se pueden emprender para acomodar el comportamiento a las necesidades

del equipo. Una propuesta de coaching debería contemplar:

a) **Coaching individual.** Referido a las sesiones de apoyo para el diseño y ejecución de planes de acción de mejora. El punto de vista que no hay que perder es el de idear acciones que corrijan y fortalezcan, según el caso, habilidades con las que contribuir al equipo. Lo difícil, como saben quienes han llevado a cabo procesos de este tipo es dejar de hacer las cosas como se han venido haciendo para innovar en el propio estilo de participar.

b) **Coaching de grupo.** Referido al apoyo que se puede prestar al equipo cuando se reúne para el análisis y toma de decisiones. El observador tiene ante sí los niveles de compromiso, la calidad de las interacciones, el conflicto y su resolución, el aprovechamiento del tiempo, la calidad y celeridad de las decisiones, etc. Si el observador es aceptado por el equipo las posibilidades de proporcionar feedback constructivo es enorme y el enriquecimiento evidente.

Si tuviéramos que resumir lo señalado hasta aquí deberíamos de recordar la definición que dan Katzenbach & Smith de equipo: "Número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidos con un propósito, unos objetivos de rendimiento y un enfoque común, de los que se sienten mutuamente responsables".

Pocas veces se podrá convencer a una plantilla de que el trabajo en equipo es un valor con ventajas para todos si quienes deben ser los primeros en trabajar como tal no lo hacen. Ese grupo de personas está llamado a 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. ▲

NOTAS

- 1 DUNBAR, R. I. M. (1993). "Co-evolution of neocortical size, group size and language in humans". *Behavioral and Brain Sciences* 16 (4): 681-735.
- 2 KATZENBACH & SMITH (1999). "Sabiduría de los Equipos". Ed. Díaz de Santos.
- 3 RUMMLER, G.A. y BRACHE, A.P. (1991). "Improving Performance". Ed. McGraw-Hill.

