

**Enrique Arce**Socio de PeopleMatters. [opinione@recoletos.es](mailto:opinione@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.