

# Liderar con corazón

## **EDITOR**

JOAN CARLES MARCH CERDÀ

## **AUTORES**

JOAN CARLES MARCH CERDÀ

ALINA DANET

INMACULADA GARCÍA ROMERA

MARÍA DEL CARMEN VALCÁRCEL CABRERA

JOSÉ LUÍS BIMBELA PEDROLA

MARÍA ÁNGELES PRIETO RODRÍGUEZ

## **PRÓLOGO**

PATRICIA RAMÍREZ LOEFFLER

## **COLABORACIÓN ESPECIAL**

ÁLEX ROVIRA CELMA



# Liderar con corazón

## **EDITOR**

JOAN CARLES MARCH CERDÀ

## **AUTORES**

JOAN CARLES MARCH CERDÀ

ALINA DANET

INMACULADA GARCÍA ROMERA

MARÍA DEL CARMEN VALCÁRCEL CABRERA

JOSÉ LUÍS BIMBELA PEDROLA

MARÍA ÁNGELES PRIETO RODRÍGUEZ

## **PRÓLOGO**

PATRICIA RAMÍREZ LOEFFLER

## **COLABORACIÓN ESPECIAL**

ÁLEX ROVIRA CELMA

Edición y Diseño:

YOU & US, S.A. 2014

Ronda de Valdecarrizo, 41 A, 2.ª planta

Tel.: 91 804 63 33 - [www.youandussa.com](http://www.youandussa.com)

Tres Cantos. 28760 Madrid

Diseño de portada y diagramación:

Equipo de Diseño YOU & US, S.A.

ISBN: 978-84-695-9801-6

DL: M-19167-2014

Este libro se ha creado principalmente con fines docentes. Sus destinatarios son los profesionales sanitarios, a quienes se les entregará gratuitamente. No se venderá en librerías.

---

**Editor**

Joan Carles March Cerdà

**Autores**

Joan Carles March Cerdà

Alina Danet

Inmaculada García Romera

María del Carmen Valcárcel Cabrera

José Luís Bimbela Pedrola

María Ángeles Prieto Rodríguez

**Prólogo**

Patricia Ramírez Loeffler

**Colaboradores**

Pedro Gioya Rivero

José Luís Calvo Azpeitia

Fernando Álvarez González

Miguel Ángel Máñez Ortiz

Iñaki González Rodríguez

Eva Collado Durán

**Colaboración especial**

Álex Rovira Celma

---



---

*Antoine de Saint-Exupéry definió en un breve aforismo la esencia de la transformación individual y colectiva, personal y social, del liderazgo bien entendido en su integridad: "Si queremos un mundo de paz y de justicia, debemos poner la inteligencia al servicio del amor". En esta obra, un selecto grupo de expertos aplica este principio y lo hacen evidente desde su lucidez y rigor, creando un libro bello, práctico y necesario, porque desvela e inspira, porque ilumina el corazón. Les invito a que lo lean y disfruten de la sabiduría que nos regala.*

---

*Álex Rovira Celma*



# Índice

Prólogo .....	IX
Patricia Ramírez Loeffler	

## IDEAS SOBRE CONCEPTOS

Liderazgo. ¿Hacia dónde vamos? .....	1
Pedro Gioya Rivero	
¿Qué dice la bibliografía sobre el liderazgo? .....	9
Alina Danet	

## IDEAS SOBRE EL ANÁLISIS

Metodologías para el análisis del liderazgo: el ejemplo del MBTI, auto-liderazgo para liderar .....	33
José Luís Calvo Azpeitia	
Metodología para los estudios de liderazgo en equipos sanitarios .....	41
Alina Danet, Inmaculada García Romera y Joan Carles March Cerdà	

## IDEAS BASADAS EN RESULTADOS

Liderazgo en los equipos sanitarios .....	49
Alina Danet, Inmaculada García Romera, María del Carmen Valcárcel Cabrera y Joan Carles March Cerdà	
El liderazgo en Atención Primaria .....	65
Alina Danet, Inmaculada García Romera y Joan Carles March Cerdà	
El liderazgo en un modelo innovador de gestión hospitalaria .....	71
Alina Danet, Inmaculada García Romera y Joan Carles March Cerdà	
Liderazgo interactivo .....	77
Inmaculada García Romera, Alina Danet y Joan Carles March Cerdà	
El/la líder en el espejo .....	79
Alina Danet, Inmaculada García Romera y Joan Carles March Cerdà	



## IDEAS PARA LA ACCIÓN

<b>Liderazgo ético</b> .....	85
José Luis Bimbela Pedrola y Joan Carles March Cerdà	
<b>Prácticas de liderazgo saludables, afectivas,... con corazón</b> .....	119
María Ángeles Prieto Rodríguez y Joan Carles March Cerdà	
• Ideas para conseguir el éxito como líder .....	119
• Jefes que mandan con corazón y usan palabras que lo cuidan .....	120
• Jefes inteligentes .....	122
• Liderar con inteligencia emocional .....	123
• Maestro del liderazgo de equipos .....	124
• Líderes para hacer equipos .....	126
• Liderar e influir en los demás: Sin un sueño, no es posible el éxito .....	127
• Liderar con confianza .....	128
• Liderar es regalar a DIARIO comunicación .....	129
• Liderar implica preguntar .....	131
• El líder que habla bien en público .....	132
• El líder y los elogios: El valor del reconocimiento es sorprendente y muy rentable .....	133
• Del líder a los/as líderes: Del liderazgo absoluto al liderazgo distributivo .....	134
• Liderar contando historias .....	135

## IDEAS PARA LA INNOVACIÓN, LA EMOCIÓN, LA INTELIGENCIA, LA PASIÓN

<b>Innovar con inteligencia</b> .....	137
Joan Carles March Cerdà sobre ideas de Virginio Gallardo	
<b>Las emociones en el liderazgo</b> .....	139
Fernando Álvarez La Trinchera	
<b>Liderazgo abierto</b> .....	143
Miguel Ángel Máñez Ortiz	
<b>Reto: Ser mejor “jefe”</b> .....	145
Iñaki González Rodríguez	
<b>Liderar es transformar, y hacerlo desde la pasión debería ser un credo</b> .....	147
Eva Collado Durán	

# Prólogo

## EL VALOR DE UN BUEN GESTOR DE PERSONAS

Hágase esta reflexión: ¿Si las personas a las que dirige pudieran decidir el que usted siguiera siendo su jefe, ¿lo harían? ¿O harían lo indecible por cambiar de entrenador?

No hay mejor ejemplo de liderazgo que el de los buenos entrenadores de fútbol. Teniendo que gestionar a los jugadores, a su cuerpo técnico, los medios de comunicación, contentar a la afición y tener mano izquierda con las directivas.

¡Qué difícil es tener contento a quien ya sabes que no va a jugar! Es casi una quimera. Y aun con todo, hay muchos líderes que lo consiguen.

Suena ridículo que en 2014 todavía estemos hablando de Jefes, ni que estuviéramos en una tribu india. La palabra Jefe, sinceramente, suena mal, y además, la solemos utilizar en tono peyorativo. El trabajador que tiene un Jefe o, mejor dicho, un Mal Jefe, no tiene un líder al frente, tiene a un personaje al que no respeta y al que ridiculiza cada vez que puede. El Mal Jefe es motivo de burlas y comentarios cuando los empleados se reúnen en su tiempo de ocio. El Mal Jefe no tiene categoría profesional, da igual que sea un Director General, un Responsable, un director de Proyecto, de Área, de Sección; cuando se trata de un Mal Jefe, los empleados suelen abandonar la categoría y simplificarlo a un sencillo "Mi Jefe" cuando se refieren a él a sus espaldas, salvo en aquellas situaciones en las que utilizamos MI Jefe en tono afectuoso, pero en estos casos va acompañado de un tono de voz y una expresión facial acorde a la situación.

¿Saben ustedes cuántos tipos de Jefes podemos encontrar en una empresa? Tantos tipos como espectro de personalidades, pero por sus características se pueden agrupar en dos categorías, los que saben dirigir y los que no. Estos últimos, los que carecen de habilidades directivas, pueden ser malos dirigentes por acción u omisión. Tan mal dirige el que se pasa, el autoritario, el manipulador que todo lo hace a espaldas de los suyos, como el que no sabe delegar, no presta atención a las necesidades de sus trabajadores, no organiza a su grupo de personas y dirige en el caos.

Cuando en la empresa o en la vida cotidiana nos encontramos con un buen líder, lo reconocemos enseguida, lo lleva escrito en la frente. Existen líderes en todos los ámbitos profesionales y en cualquier estrato, desde categorías profesionales del más alto nivel a peones de albañil. El líder se deja querer, el líder es respetado por los iguales, inferiores y superiores, es admirado, y celado por aquellos que ansían su poder, es capaz de conquistar a todos cuantos le rodean. El líder es un Pygmalión positivo, saca lo mejor de cada trabajador, apoyando y valorando el trabajo individual y de equipo de su gente. Si usted no ha tenido la suerte de ser dirigido por un líder o si, como empresario, no

ha tenido la suerte de contar con un líder en su equipo de trabajo, a continuación le damos una serie de pistas para reconocerlo. Si se encuentra con uno en su camino, NO LO DEJE ESCAPAR, vale su peso en oro.

Hay entrenadores que cuando pierden dicen sentirse no satisfechos con su trabajo. Y otros entrenadores que cuando pierden actúan con un *locus* de control externo. Es decir, buscan responsables ajenos para justificar la derrota. El líder es un modelo de conducta, no sólo para los jugadores a los que dirige, sino para los cientos de millones de personas que se reflejan en él. Es cierto que ocurren infortunios no achacables al entrenador y al equipo, y que pueden incidir en el resultado, pero está mal verbalizarlo en público.

Cuando juegas a fútbol o cuando diriges un equipo de personas en una empresa, juegas con todos los inconvenientes. Si eres el director de orquesta de un equipo, tienes que dar la cara, ganas o pierdas. Dar la cara significa asumir errores y no hacer críticas a terceros, aun pudiendo ser ciertas. ¿Por qué? Porque las equivocaciones a veces son a tu favor y otras en contra, porque son personas humanas las que se equivocan y el error forma parte de las reglas del juego. Y si dudas de la buena intención de la actuación profesional, apaga y vámonos.

Un líder es hábil y eficaz cuando...

- Es una persona elegante con sus jugadores, con los rivales, con cualquier persona de la comunidad empresarial, deportiva o incluso como padre o madre de familia y, sobre todo, con él mismo. La elegancia está en las formas. Es una persona clara, te viene de frente, lo que genera tranquilidad en su ambiente de trabajo.
- Educa en valores. Si deseas que tus jugadores y trabajadores sean responsables y autocríticos, tú también tienes que serlo contigo mismo. Pregúntate qué más podrías haber hecho para ganar en lugar de centrar la atención en lo que depende de ti. Pregúntate cómo motivar al grupo, sacar lo mejor de ellos, inculcarles los valores, filosofía y metodología de trabajo para que exista la sinergia.
- Es prudente y se muerde la lengua. Las personas educadas tienen la capacidad de no verbalizar todo lo que les pasa por la mente. Se llama autocontrol y es un valor importante para poder relacionarnos sin hacer daño con las palabras.
- Saca la cara siempre por los suyos. Las correcciones a las personas que diriges se hacen en privado. Ningún jugador, ningún trabajador se siente seguro cuando sabe que sus errores pueden llevarle a ser criticado en público. Y si el jugador no se siente seguro, no jugará con valentía.
- Se gana el respeto a través del rendimiento y la gestión de personas. Son los argumentos y no el autoritarismo lo que te posiciona como líder delante de los tuyos.
- Es positivo. Saca aprendizajes constructivos de la derrota e insufla optimismo y energía cuando más se necesitan.
- Se preocupa por el bienestar y calidad de vida de sus jugadores y empleados.
- Es un elemento motivador dentro del grupo. Se forma para convertirse en un *Pygmalión*. Influye en sus trabajadores y compañeros de tal forma, que les ayuda en la consecución de sus objetivos individuales y grupales.

- Delega, y delega bien. No siempre la persona más capaz es la que tiene que responsabilizarse de todo.
- Fomenta el trabajo en equipo, el buen ambiente laboral y la comunicación entre sus miembros.
- Sabe adecuar su estilo de liderazgo a las distintas personas, siendo más duro o más permisivo dependiendo de las capacidades, habilidades y motivaciones de sus empleados.
- El líder se pone objetivos desafiantes e invierte esfuerzo para conseguirlos.
- El líder es creíble y fiable ante los suyos, hace que se sientan seguros y respaldados.
- Es simplemente INTELIGENTE.
- El líder en el trabajo es aquel JEFE del que todos, o la mayoría, hablan bien cuando no está él presente.

Al líder se le respeta cuando es coherente, transmite su mensaje con claridad y genera confianza y credibilidad en el grupo. Un líder tiene seguidores, un jefe tiene subordinados.

Para todos aquellos que sean capaces de hacer un análisis a conciencia sobre su forma de dirigir y vean que no encajan con este patrón, animaros, no todo está perdido, existe el COACHING.

**Patricia Ramírez Loeffler**



# Liderazgo. ¿Hacia dónde vamos?

Pedro Gioya Rivero

## ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE LIDERAZGO?

Queramos o no, estamos viviendo en una época interdependiente en todos los sectores, y los desafíos y retos más importantes que hemos de afrontar tienen también una naturaleza interdependiente.

Esto ha hecho que las maneras de entender el liderazgo, la forma de trabajar y de colaborar hayan cambiado profundamente. La sanidad se encuentra de lleno en este proceso de cambio y de interdependencia.

La naturaleza interdependiente en la organización sanitaria se compone de situaciones interconectadas que sólo pueden ser solucionadas por grupos de personas trabajando conjuntamente, rompiendo barreras y encontrando nuevas soluciones.

E. O. Wilson, biólogo ganador del Premio Pulitzer en 1998, ya incidía en el hecho de que el conocimiento de todas las disciplinas está unificado. La idea actual de los especialistas y la especialización (saber mucho de muy poco o de un sólo tema) va contra la necesidad de resolución de problemas que necesitamos para el día de hoy. La humanidad solo puede afrontar sus grandes desafíos integrando campos de conocimiento.

La tecnología ha ayudado en gran medida a hacer esto tangible. Muchas de las barreras físicas que parecían inamovibles han caído, pero las barreras psicológicas y de relaciones humanas aún permanecen y son las que están frenando la resolución de problemas y el avance que necesitamos.

Por ello es necesario un nuevo tipo de liderazgo. Un modelo que implique un proceso compartido que funcione de manera diferente. Que funcione con diálogo práctico y acción, y que potencie el encuentro de opciones múltiples, susceptibles de ser integradas en la mejor solución.

La pregunta clave es, ¿cómo se entrena a las personas, grupos y organizaciones en este nuevo liderazgo?

En primer lugar, para desarrollar un liderazgo adecuado a nuestro tiempo hay que entender tres elementos clave:

1. **Una base consensuada sobre lo que es liderazgo o que uno cree que es realmente liderazgo, las fuentes.** Nosotros lo definimos como el proceso DAC, ya que se compone de los siguientes elementos:

- **Dirección.** Acuerdo en el propósito compartido, metas, objetivo y sentido.
- **Alineamiento.** Organización y coordinación del conocimiento y el trabajo dentro de un colectivo.
- **Compromiso.** Disposición de los miembros del grupo a poner los intereses y beneficios del grupo por delante de los individuales.

Este concepto es clave porque nos obliga a repensar la fuente real del liderazgo. Históricamente, la fuente del liderazgo ha sido el líder con dos elementos clave: seguidores y una meta común. Pero ahora hay que pensar en el liderazgo como algo que trasciende a una sola persona, hoy en día se trata de personas trabajando colectivamente las que generan DAC.

## 2. Tres maneras de entender el liderazgo.

El liderazgo se produce en tres entornos que definen (denominadas lógicas de liderazgo):

- Lógica Dependiente.
- Lógica Independiente.
- Lógica Interdependiente.

Cada una de las lógicas supone una manera de entender el liderazgo y de generar y conseguir resultados. Y cada lógica exige una manera diferente de conseguir, generar Dirección, Alineamiento y Compromiso.

Las lógicas vienen determinadas por el entorno y las circunstancias en las que nos movemos. Cada lógica se adapta completamente a una situación pero tiene una limitación clara. La lógica se ve superada cuando ese liderazgo ya no puede ofrecer soluciones al entorno en el que se mueve.

Además, cada lógica añade un nivel superior de dificultad, complejidad, y representa una transformación. Una de las claves es que cada lógica trasciende e incluye a la anterior. Cuanto más avanzamos y nos desarrollamos, más herramientas e instrumentos tenemos para generar liderazgo. Es decir, una lógica interdependiente puede utilizar la manera de producir DAC de las lógicas Dependiente e Independiente.

A nivel Individual, las lógicas se refieren a cómo se relacionan las personas y a cómo se hace el trabajo.

A nivel Grupal nos ofrece información sobre normas de control, poder e inclusión. Forma la base de la cultura del liderazgo de la organización (red de creencias y prácticas sobre liderazgo que generan DAC).

A nivel organizacional, las lógicas conforman la cultura de liderazgo de la compañía.

El nivel grupal y organizacional es clave en el desarrollo de liderazgo y en el trabajo sobre la transformación cultural del mismo.

A nivel de sociedad, el avance de las civilizaciones depende de la posibilidad de trascender las lógicas dependiente e independiente y avanzar hacia posibilidades de respuestas más efectivas.

## Liderazgo. ¿Hacia dónde vamos?

**Tabla I. Lógicas y liderazgo**

Lógicas	Definición de liderazgo	Cultura de liderazgo	Límites
Dependiente	Las personas con cargo y autoridad son responsables del liderazgo.	Creencia de que solo las personas con cargo y jerarquía pueden ejercer liderazgo. Control <i>top-down</i> . Deferencia con la autoridad. Conformistas.	El entorno se vuelve complejo y el líder no puede ofrecer soluciones.
Independiente	El liderazgo emerge del conocimiento individual y del <i>expertise</i> .	El liderazgo emerge de una variedad de individuos y se basa en el conocimiento y experiencia. Toma de decisiones descentralizada. Demanda de responsabilidad individual. Competición entre expertos.	Se demandan servicios integrados entre líneas, departamentos o disciplinas y no independientes; el entorno crece en complejidad y abarca más de un área o departamento.
Interdependiente	El liderazgo es una actividad colectiva.	El liderazgo colectivo requiere aprendizaje y experimentación mutua.	

Cada una de estas lógicas crea Liderazgo DAC de una manera determinada, según vemos en la tabla siguiente:

**Tabla II. Lógicas y liderazgo DAC**

Lógicas	Dirección	Alineamiento	Compromiso
Dependiente	La dirección la marca la autoridad. El resto ha de cumplir las normas que marca la autoridad.	Es el resultado de adecuarse perfectamente a lo exigido por la autoridad. Se ha de cumplir lo esperado.	El compromiso se traduce en lealtad a la autoridad y a la compañía o colectivo.
Independiente	La dirección se acuerda en un proceso de influencia mutua y compromiso entre las partes.	El alineamiento se produce como resultado de la negociación entre expertos.	Es el resultado de los beneficios obtenidos por cada uno de los individuos.
Interdependiente	La dirección es el resultado de un propósito compartido y de la emergencia de nuevas perspectivas.	Se produce por el ajuste y la adecuación de colectivos en un sistema más grande que ellos mismos.	Resultado de la involucración y el desarrollo en un sistema superior al grupo o departamento reducido.

### 3. Los niveles en los que se produce el liderazgo

Hay cuatro niveles en los que las personas producen Liderazgo DAC. Representan el espectro total de la actividad humana. Cada nivel se solapa e inserta en el posterior, conformando una totalidad. La atención a los procesos y los resultados en los cuatro niveles es necesaria para desarrollar liderazgo adecuado a cada momento y situación:



1. **Sociedad.** Incluye relaciones entre organizaciones, sectores, industrias, culturas regionales y sociedad global.
2. **Organización.** Incluye organizaciones y comunidades.
3. **Equipos.** Dentro de las organizaciones. Incluye departamentos, servicios, funciones, divisiones, etc.
4. **Individuos.** Personas. Incluye las cualidades, personalidad, puntos de vista, ideas, creencias, etc. Son la base que da forma a los niveles anteriores.

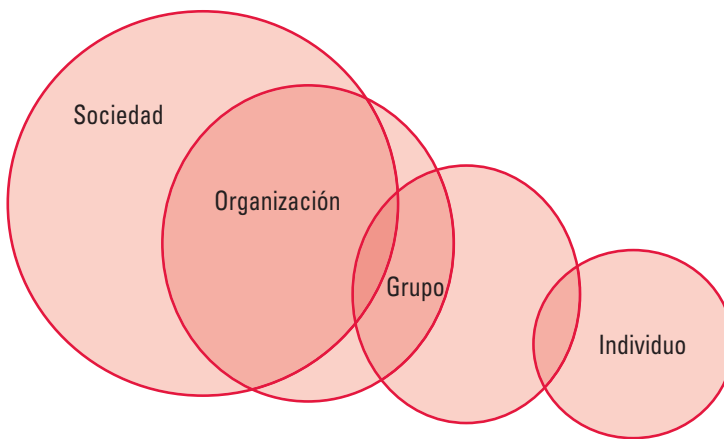


Figura 1. Niveles de liderazgo DAC.

En cada uno de los niveles se trabaja el liderazgo de una manera diferente:

- **Nivel de Individuo.** Desarrollar liderazgo de dentro hacia fuera (trabaja con la construcción de significados, valores, creencias, emociones, intuición, imaginación y lógicas de liderazgo). Representa el trabajo de base. Supone trabajar de “dentro hacia fuera” en vez de “fuera hacia dentro”, como se hacía tradicionalmente, y aún se sigue haciendo habitualmente. Una de las metodologías más potentes para trabajar de “dentro hacia fuera”, son los programas basados en *feedback* en los que los participantes reciben las dosis adecuadas de autoconocimiento, aprendizaje experiencial, evaluación 360° y *storytelling*.
- **Nivel de Equipo.** El arte de expandir los límites y las fronteras organizativas a través de las fronteras horizontales, verticales, demográficas, geográficas y de *stakeholder*. Las fronteras separan a los grupos, equipos, departamentos, etc., de tal manera que se suele producir una fragmentación de la Dirección, una búsqueda parcial del alineamiento y una falta de compromiso con el propósito común. Estas rupturas y silos pueden trabajarse y lograr un verdadero trabajo horizontal.

- **Nivel de Organización.** Requiere una transformación de la cultura que supone trabajar para crear el tiempo, espacio y aprendizaje requerido para elevar la cultura de liderazgo a un nuevo orden de pensamiento y acción. Es decir, supone ofrecer la oportunidad para pensar y actuar de otras maneras. "Elevar el techo", dejando espacio para nuevas acciones, pensamientos y creencias. Esto se puede hacer a través de experiencias en el puesto de trabajo, con el aprendizaje público, asunción de riesgos, etc. En esta transformación hacia una nueva cultura hace falta un grupo de vanguardia que "tire del carro". Un grupo de personas clave que estén en una posición suficientemente elevada para poder influir y contagiar a los demás de las nuevas maneras de pensar y actuar.
- **Nivel de Sociedad.** Supone manejar el arte del diálogo y las conversaciones para generar DAC sobre los temas que nos afectan e importan en mayor medida. En estos macroentornos en los que el conflicto es casi permanente es necesario trabajar las bases y el desarrollo del diálogo, un diálogo que construya significados compartidos que nos permitan avanzar. Hay metodologías de diálogo interesantes, *Come on mediated dialogue*, *Visual Explorer* o *Putting something in the middle*, desarrolladas por C. Palus y B. Drath, que enfocan el diálogo a través de ejercicios proyectivos, narración de historias y la construcción de preguntas y cuestiones asociadas que suavizan el enfrentamiento y "objetivizan" en cierta manera el tema del que se va a hablar.

Es decir, que cuando hablamos de liderazgo tenemos que buscar siempre las bases fundamentales del mismo y atender a los puntos anteriores, para que todos estemos hablando sobre lo mismo.

### ALGUNAS RESPUESTAS

Para los sistemas de gestión tradicionales esto ha supuesto un cambio radical. Los entornos se han convertido en multidireccionales; se dice que la gestión son conversaciones, no mensajes unidireccionales.

No es posible controlar, manipular o dirigir estas conversaciones ya que se reproducen por todos los sitios; tan sólo se pueden organizar. El enfoque cambia radicalmente. Las personas conversamos porque nos enriquece, porque encontramos sentido en hablar con otros y compartir opiniones.

Sin embargo, los mensajes organizativos siguen siendo cerrados, evidentes en su intención de vencer, lo cual los hace poco competitivos frente al diálogo real y sincero. La desconexión entre lo que ofrecen y lo que las personas demandan es abismal.

El esquema suena difícil, y para muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, lo es, y para muchos jefes también, ya que lo que ha ocurrido es que ha cambiado de posición un concepto clave en la historia del *management* y el liderazgo: el poder.

Las personas que trabajan en la organización han de ser capaces de pedir y gestionar adecuadamente su cuota real de poder.

Los clientes ya la han tomado por sí mismos. No estamos hablando de delegación, sino que hemos avanzado un paso más allá.

Dentro de la lógica interdependiente ya no se habla de delegación, sino de *empowerment* (palabra que ha sido muy utilizada de manera indiscriminada y a la que se le ha difuminado su sentido real).

Se trata de transmitir conocimiento, tomar decisiones, arriesgarse y equivocarse. Los distintos actores organizativos deben convertirse en socios que comparten información delicada y riesgos comunes.

Es necesaria la apertura de las organizaciones públicas y privadas hacia nuevas maneras de entenderse (sobre todo han de convertirse en partes de un sistema).

Las redes se convierten en conversaciones, en diálogos en los que las personas no sólo opinamos sobre precios y características técnicas, sino que una gran parte de las conversaciones se producen en torno al valor real que proporcionan, sobre tratamientos, soluciones novedosas, alternativas poco ortodoxas. Hoy podemos contactar con cualquier experto a nivel mundial para solicitar información de primera mano y actual, sobre los últimos avances de la ciencia, sobre tratamientos exitosos y sobre literatura científica respecto a nuestra dolencia.

El *empowerment* no significa anarquía, sino que en el contexto corporativo se enmarca dentro del propósito y los valores de la organización. Este es el marco dentro del que las personas pueden manejarse con libertad y tomar decisiones.

Pero, ¿qué ocurre realmente?, que la inmensa mayoría de las organizaciones aún no ha conseguido cambiar su manera de pensar, alterar su paradigma, y lo que ocurre es que pierden ventaja competitiva, agilidad y rapidez en el servicio y en la toma de decisiones.

El *empowerment* no atenta contra el sistema, sino que lo apoya. En modelos interdependientes centrados en el *empowerment* existen operativas claras. Pero este mismo *empowerment* permite a los empleados usar su juicio y su sentido común para poder ajustarse y/o superar las demandas de sus clientes y *stakeholders*.

**Hoy la clave es la acción.** Y además una acción dirigida a la participación y la innovación. Pero las organizaciones aún se aferran a su manera de hacer durante toda la vida y con un fin claro, el control. Sin embargo, la autoridad real hoy en día se basa en el respeto por el conocimiento y la capacidad de colaboración.

El factor diferencial es que el valor y el liderazgo creado socialmente cada vez adquiere una mayor competitividad frente a los mercados convencionales o los sistemas políticos tradicionales que, por supuesto, no desaparecen, pero se van quedando atrás en la manera de enfrentar los nuevos retos y de entender la significación e importancia actual que esta forma de entender y sus plataformas asociadas están generando.

Un estudio realizado por J. Pfeffer analizó las industrias del automóvil, acero, semiconductores, textil, petróleo y sus derivados, y sacó una serie de conclusiones. Extrapolamos los datos de una

## Liderazgo. ¿Hacia dónde vamos?

muestra de productores de acero. Se agrupó a las empresas en base a cómo eran gestionadas. Un grupo se denominó "Liderado por ordeno y mando" (lógica dependiente/independiente), mientras que otro se categorizó como "Liderado por compromiso" (lógica interdependiente). Los resultados mostraron una mejora de este último grupo en todas las variables analizadas. El liderazgo interdependiente impactó en un rendimiento mucho mayor, un elevado valor real y un 34% menos de horas de trabajo para producir una tonelada de acero, y mostró un índice de 65% mejor de *scrap* (restos).

Práctica de gestión	Grupo Ordeno y Mando	Grupo Compromiso	% de diferencia
Salarios	18,07\$	21,52\$	19,1
Habilidades	14	19	35,7
% de tiempo en equipos o grupos de resolución de problemas	36,6	52,4	43,1
Descentralización	2,42	3,04	25,6
Training general	1,92	3,35	74,5

Los estudios de Pfeffer y otros demuestran con claridad que las organizaciones (incluso las más tradicionales) que se rigen por modelos de liderazgo interdependientes tienden a conseguir mejores resultados.

Estamos en un punto de transición claro. Se ha producido un gran cambio en la manera en que las organizaciones y las personas aportamos valor. El trabajo a través de enfoques interdependientes, generar compromiso desde otras perspectivas, de compartir y co-crear se producen en un entorno y un contexto que demanda una nueva manera de ejercer el liderazgo.

El problema: la apertura no es intuitiva. Las personas y las organizaciones, que como decíamos más arriba se sienten cómodas y seguras bajo un paraguas tradicional de mando y control, cada vez pierden más ventaja y aportan menos a la sociedad en la que se insertan.

Pero este cambio de marcha es imparable. El entorno presiona cada vez más, por lo que es necesario acelerar las transformaciones y fomentar cambios profundos.

Lo que es evidente es que, querámoslo o no, la tendencia hacia la interdependencia y la apertura es inexorable.

El control excesivo se ha demostrado que es contraproducente, no genera los resultados que ahora se pueden ocasionar con una mayor apertura. Ha quedado claro y evidente que la mayor productividad se consigue jugando con la interdependencia y la interoperatividad entre las partes.

Obviamente, los papeles que juegan los distintos actores cambian. Los clientes, pacientes, actores, medios de comunicación, etc., ya no son vistos como simples consumidores, pasan a ser colaboradores y muchas veces co-creadores. Esto implica otra manera de interactuar y de conversar. Los

roles de unos y otros ya no son tan claros y empiezan a difuminarse las barreras. La motivación y el compromiso son también diferentes. Las personas se unen y colaboran por pasarlo bien, por compartir conocimiento, e igual que llegan se van.

Al final se trata de tomar decisiones y elegir. La base del liderazgo es entender el entorno en el que nos movemos y generar una **Dirección**, cuál es nuestro posicionamiento como organización (es decir, qué queremos hacer, por qué, dónde queremos hacerlo y cómo queremos hacerlo) y a partir de ahí buscar el **Alineamiento**, armonizar los diferentes subsistemas organizativos (estratégicos, humanos, tecnológicos, estructurales, culturales, etc.) con el entorno para poder sacar el máximo rendimiento. Y de esta manera multiplicar el hecho de que las personas compartan un **Compromiso**.

# ¿Qué dice la bibliografía sobre el liderazgo?

Alina Danet

El interés de las ciencias sociales por analizar el liderazgo en el ámbito organizacional ha surgido a principios del siglo XX, pero fue especialmente a partir de los años treinta cuando los primeros psicólogos industriales se centraron en estudiar las características y rasgos de personalidad del líder (House y Aditya, 1997). Si bien en las décadas de los cincuenta y sesenta se fueron elaborando diversas teorías sobre aspectos conductuales, situacionales o relacionales del liderazgo (Fernández Terreros, 2006), fueron los años ochenta el escenario de una nueva fase de entusiasmo por los estudios sobre liderazgo, momento en el cual proliferaron las investigaciones sobre nuevos tipos y estilos de liderazgo (Gil, Alcover, Rico y cols., 2011), tendencia que podemos identificar hasta el presente.

La bibliografía de especialidad ofrece numerosos trabajos excepcionales que revisan de forma detallada los paradigmas explicativos sobre el liderazgo. A la vez, constituyen un buen marco desde el cual poder comprender la adaptación teórico-conceptual del liderazgo a los nuevos contextos económicos y organizacionales que se fueron perfilando en las sociedades occidentales a lo largo del siglo XX y principios del XXI. Buenas guías en este sentido podrían ser, sólo por citar dos ejemplos, la reciente monografía de Sánchez Vázquez (2010) que recoge las definiciones, teorías y aplicaciones del liderazgo o la obra de Ruiz González (2003), que repasa los aspectos filosóficos, históricos y sociológicos de las estructuras del liderazgo.

Sin embargo, la amplia diversidad de posturas explicativas, así como la complejidad intrínseca del concepto y su aplicación en el contexto organizacional, han generado múltiples definiciones y usos del término. Así mismo, la heterogeneidad de criterios e interpretaciones científicas, a menudo sitúan al lector ante una inmensidad bibliográfica en la que resulta difícil integrar los diferentes puntos de vista, dejando así aislados varios enfoques (Salas Vallina, 2013).

Es por esta razón por lo que en este capítulo nos proponemos presentar una mínima descripción de las teorías y modelos explicativos sobre el liderazgo, con la intención de ofrecer un sencillo mapa conceptual a través del cual el lector pueda adentrarse con facilidad en la comprensión de los entresijos teóricos de este amplio concepto.

Iniciaremos la revisión con una breve referencia a los modelos clásicos de liderazgo, desde las teorías de los rasgos de los años treinta y cuarenta, siguiendo con las teorías conductuales y funcionalistas de los años cincuenta y sesenta, así como con los estudios contingentes, interaccionistas y relacionales de los setenta. A continuación dedicaremos más espacio a los *nuevos modelos de liderazgo transformacional*, categoría que el ganador del Premio Pulitzer, el historiador James McGregor Burns, introducía en 1978 para referirse a aquellos procesos de liderazgo que inspiran y motivan a los miembros del grupo hasta la superación de sus propias expectativas de trabajo.

## MODELOS CLÁSICOS DE LIDERAZGO ANTES DE LOS AÑOS OCHENTA

Como ya indicamos anteriormente, las primeras investigaciones sobre el liderazgo se iniciaron en las primeras décadas del siglo XX y se centraron en identificar las cualidades innatas de los grandes líderes políticos, sociales y militares. Aunque no pudieron definir una lista definitiva de rasgos comunes, estos investigadores establecieron ciertas características básicas de los líderes, como la inteligencia, autoconfianza, determinación, integridad y sociabilidad. Estas conclusiones, que se engloban dentro de las teorías de los rasgos, también conocidas como teorías del "gran hombre", no tenían en cuenta el papel de los seguidores del líder, ni tampoco el componente situacional o de consecución de resultados (Salas, 2013).

Así, durante los años cuarenta surgieron las primeras investigaciones que enfatizaron no tanto los rasgos personales del líder, sino también sus conductas. Ya en 1939, Lewin, Lippitt y White fueron pioneros en estudiar los efectos del comportamiento del líder en un grupo de niños, identificando tres estilos de liderazgo (autocrático, democrático y *laissez faire*). Más tarde, investigadores de la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan avanzaron, durante los años cincuenta y sesenta, en las teorías conductuales, analizando dos dimensiones del comportamiento del líder: la consideración (interés por las personas) y la iniciación de estructura (interés por objetivos y tareas) (Fleishman, 1967). En este sentido, se fueron definiendo dos tipos de líderes, los que priorizaban las conductas orientadas a la relación con el empleado o la consecución de resultados.

Dentro de este modelo explicativo bipolar, en 1958, Tauntenbaum y Schmidt desarrollaron la teoría del liderazgo continuo o liderazgo permanente. Estos autores distinguían dos tipos básicos de liderazgo: el focalizado en el líder priorizaba las tareas y conllevaba conductas autoritarias, mientras que el liderazgo focalizado en los subordinados estaba más orientado a las relaciones y confería mayor libertad a los empleados. En base a estas dos dimensiones de análisis, Tauntenbaum y Schmidt definieron siete tipos de liderazgo, desde el más autocrático al más participativo.

La doble consideración sobre la dirección del liderazgo hacia la producción o la filiación fue también la base para la teoría elaborada por Blake y Mouton (1964), que crearon el modelo de la malla gerencial o rejilla administrativa, una fórmula gráfica que permite definir cuatro estilos de liderazgo extremo (tipo club social, dirección en equipo, dirección insuficiente y dirección autoritaria) y un estilo medio (dirección equilibrada), dando lugar a 81 fórmulas intermedias de liderazgo.

Por otra parte, en 1966, Bowers y Seashore propusieron cuatro factores explicativos de las conductas de liderazgo: apoyo, capacidad para facilitar la interacción, énfasis en objetivos y adecuación de las condiciones de trabajo. Y en 1967, Likert, partiendo del comportamiento democrático o autoritario del superior, distinguió también cuatro estilos de liderazgo: explotador, benévolo, consultivo y participativo.

Por tanto, hacia finales de los años sesenta, los investigadores sociales centraban su interés en las diferentes conductas de liderazgo, a partir de las cuales establecían estilos específicos de liderazgo. Formuladas con bases teóricas funcionalistas, humanistas o conductuales, estas explicacio-

nes sobre el liderazgo tenían en común una escasa atención al aspecto situacional del proceso de liderazgo. Así, fue especialmente en los años setenta cuando proliferaron las teorías contingentes, cuyo foco de atención lo constituían las circunstancias del sistema interactivo entre el líder y sus colaboradores. A continuación presentaremos cinco enfoques más relevantes dentro de esta corriente teórica.

Uno de los modelos más conocidos dentro de las teorías contingentes fue el propuesto por Freed Fiedler en 1971. Revisada y aplicada en numerosas ocasiones (Rice y Chemers, 1973; Hosking, 1978) y contando dentro de la comunidad científica tanto con defensores como con detractores, esta teoría afirma que el éxito del estilo de liderazgo depende de una situación social grupal óptima, que permita la influencia del líder en el equipo y la obtención de sus objetivos (Barón, 1989). Según este modelo, de la combinación de tres elementos claves que pueden favorecer o no al líder (calidad de la relación entre líder y colaboradores, estructura de la tarea y posición de poder), surgen ocho situaciones para el liderazgo que deben orientar la correcta selección de un enfoque en la tarea o en la relación (Murillo Torrecilla, 2006).

Una segunda perspectiva contingente fue la teoría de *Path goal* o teoría del camino-meta, elaborada por House y Mitchell (House, 1971; House y Mitchell, 1974). Estos autores indagaron en la necesidad de adaptar el estilo de liderazgo a las características de los subordinados (Castro y Nader, 2004). Responsable de motivar a sus colaboradores, tanto con respecto a las metas personales como las organizacionales, el líder puede, según este modelo, encaminarse hacia cuatro estrategias de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro), a través de las cuales guía a los seguidores hacia las recompensas disponibles y hacia un mayor rendimiento y satisfacción.

Una tercera aproximación al liderazgo desde la teoría de la contingencia es el modelo de liderazgo participativo desarrollado por Vroom y Yetton (1973). Estos autores proporcionan un conjunto de valores, a partir de los cuales el líder puede seleccionar el estilo de liderazgo adecuado a la situación (los estilos de liderazgo propuestos son: directivo, negociador, de consulta, participativo y de delegación) y conferir mayor o menor grado de participación a los colaboradores en la toma de decisiones.

Un cuarto modelo popular en la literatura científica (Johansen, 1990), y que describiremos a continuación, es el denominado liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982), que incorpora a los seguidores como variable clave para el éxito del liderazgo. Según estos autores, el estilo de liderazgo depende de la capacidad y motivación de los propios trabajadores y se traduce en la existencia de cuatro situaciones de liderazgo, que irán desde un estilo directivo a uno de delegación, con dos posibilidades intermedias de persuasión y participación (Sánchez Santa-Bárbara, 2000; Graeff, 1997).

Por último, es preciso también mencionar la teoría del intercambio (*leader-member exchanges*) que, también en los años ochenta, fue creada por Graen y cols. (Dienesch y Liden, 1986) y cuya premisa fundamental fue la existencia de varios tipos de intercambios entre líderes y sus colaboradores. Por una parte, los trabajadores que mantienen relaciones de alta calidad con su líder (basados en la confianza y respeto mutuo) se configuran como endogrupo, mientras que aquellos subordinados



que mantienen relaciones estrictamente contractuales se integran en el exogrupo (Castro Solano, 2008). Además de establecer relaciones de baja calidad con el líder, las personas del exogrupo también experimentan, según este modelo explicativo, peores resultados de trabajo y una satisfacción laboral más reducida (Seers y Graen, 1984).

## **MODELOS Y PARADIGMAS DE LIDERAZGO A PARTIR DE LOS AÑOS OCHENTA**

Vemos, por tanto, cómo durante la década de los setenta y principios de los ochenta uno de los aspectos más relevantes que se consideraron para la efectividad del líder fue su adecuación al contexto. En paralelo, los científicos sociales otorgaron cada vez mayor protagonismo a los aspectos relacionales y comunicacionales entre el líder y sus colaboradores, así como a la motivación e implicación de éstos en los procesos de interacción grupal, prestando atención no sólo a la eficiencia y productividad, sino también a la satisfacción laboral.

Sin embargo, según explican Gil y cols. en una revisión reciente (2011), el proceso de globalización, los cambios económicos y sociales y la incorporación de nuevas tecnologías de la comunicación generaron a partir de los años ochenta cierta preocupación entre los investigadores sociales sobre cómo los dirigentes podían transformar y revitalizar las organizaciones. La necesidad de derribar las pesadas culturas burocráticas, en un entorno organizacional cada vez más competitivo, caracterizado por la existencia de equipos multiprofesionales y múltiples diferencias culturales (Kaufmann, 1997), hacía inminente también a nivel teórico superar el enfoque bivalente que había caracterizado las décadas anteriores y que polarizaba la labor del líder, en base a un carácter instrumental—centrado en los objetivos, tareas, procedimientos y reparto de funciones—, y otro de índole social orientado a mantener un buen clima, fortalecer la cohesión y la satisfacción de las personas (Torrado Quintela, 2012).

A partir de la ruptura de este modelo bipolar, el concepto de liderazgo se integró en un escenario organizacional que daba prioridad al cambio continuo, la necesidad de formar a personas expertas en habilidades dirigentes, apostar por una mayor improvisación, actualización y razonabilidad (Gil y cols., 2011). Siguiendo a Avolio, Walumbwa y Weber (2009), Gil y cols. apuntan que para responder a una dinámica social cada vez más compleja, los nuevos modelos de liderazgo se fueron dirigiendo, desde los últimos años del siglo XX y hasta la actualidad, hacia un modelo diádico, compartido, relacional, estratégico y global (Gil y cols., 2011).

También Yukl (2004) explica cómo a la responsabilidad del líder de conseguir las metas del equipo y mantener la organización en un funcionamiento viable se le sumó de forma irrevocable la necesidad de propiciar el cambio y la innovación. El modelo explicativo sobre las funciones del liderazgo fue migrando, según este autor, hacia un sistema triangular, formado por tres categorías: 1. Tarea, que comprende las conductas de alta eficiencia en el uso de recursos y personal. 2. Relación, es decir, un fuerte compromiso con la organización y su misión, confianza mutua y cooperación entre los miembros del equipo. 3. Cambio, donde se incluyen las grandes mejoras de innovación. Por

tanto, en este contexto organizacional actual, donde la promoción de la innovación representa la línea estratégica clave para asegurar la supervivencia y la competitividad (Pons Verdú y Ramos López, 2012), la investigación sobre liderazgo(s) se focalizó, tanto en el ámbito científico como en el profesional, en su función para desarrollar y poner en práctica la innovación (Janssen, de Vliert y West, 2004).

En este sentido, el análisis sobre los procesos de liderazgo generó, a partir de la teoría de Burns (1978) y Bass (1985), la diferenciación entre dos tipos genéricos de liderazgo: los estilos transaccionales y los transformacionales.

La principal diferencia entre ambos enfoques de liderazgo se sitúa en dos ejes: la cultura organizativa y la gestión de recursos humanos. En el estilo transaccional, el liderazgo representa un proceso de intercambio de mutuo interés entre líderes y sus seguidores, en el cual el dirigente promueve la estabilidad y continuidad en la organización, en base a una recompensa contingente (el líder reconoce la labor exitosa de los subordinados, especificando claramente la recompensa) y a la dirección por excepción (el líder interviene para corregir o castigar a sus colaboradores ante la existencia de un problema, bien de forma preventiva –dirección por excepción activa, bien *a posteriori*– dirección por excepción pasiva). Por otra parte, el liderazgo transformacional se orienta hacia el cambio organizativo y la motivación de los colaboradores para actuar más allá de sus propias expectativas, para conseguir así un alto rendimiento y un elevado grado de implicación en el grupo (Gil y cols., 2011).

Algunos autores, como Salas Vallina (2013), insertan los modelos clásicos de liderazgo dentro del estilo transaccional y, basándose en la categorización de los propios Burns (1978) y Bass (1985), consideran que el liderazgo transformacional surge de forma posterior y como un elemento opuesto al estilo transaccional. Sin embargo, otros investigadores no aceptan el carácter independiente y consecutivo de estos dos modelos (Arredondo Trapero, 2010), encontrando incluso elementos de innovación (Keeley, 1998) o de integridad y reciprocidad superior-subordinado en el modelo transaccional (Aronson, 2001).

En la propuesta de Bass (1985) sobre liderazgo transformacional, cuatro son los elementos en base a los cuales el líder encamina el cambio y la motivación de sus seguidores (Gil y cols., 2011; Pons Verdú y Ramos López, 2012): 1. Influencia idealizada (también llamada carisma –Avolio y Bass, 1991–, a través de la cual se evoca una visión de la organización y se gana la confianza del equipo). 2. Motivación inspiradora (es el proceso a través del cual se comunica y transmite la visión compartida y el espíritu de grupo). 3. Estimulación intelectual (una forma de promover la solución de problemas y la innovación). 4. Consideración individualizada (trato cuidadoso y adaptado a cada persona).

A partir del modelo inicial desarrollado por Bass en 1985, revisado y ampliado posteriormente por Hater y Bass (1988), Bass (1998, 1999) o Bass y Avolio (1990, 1994), la investigación sobre liderazgo transformacional fue impulsando durante los años finales del siglo XX y en los comienzos del siglo XXI numerosas aportaciones teóricas y aplicaciones prácticas del modelo (Burke y Cooper, 2006).

Objeto de revisión de numerosos metaanálisis, entre los cuales Gil y cols. (2011) destacan los más recientes de Harms y Crede (2010) o Judge y Piccolo (2004), el liderazgo transformacional ha generado un amplio campo bibliográfico, objetivado por la heterogeneidad de focos de interés de los propios investigadores.

## NUEVOS MODELOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Un análisis exhaustivo de la bibliografía disponible nos permite identificar ciertos criterios en base a los cuales organizar los modelos teóricos sobre liderazgo transformacional. Por ejemplo, según nivel organizativo (un nivel micro, de pequeños equipos y grupos, o un nivel macro, de las grandes organizaciones públicas), tipo de procesos grupales (inter-influencia y dirección de la relación o comunicación del líder y sus colaboradores), centralidad de los procesos organizativos o de la gestión de recursos humanos, etc. Sin embargo, un intento de categorización demasiado estricto sobre la variedad de perspectivas no permitiría reflejar la complejidad teórica existente.

Por tanto, y siguiendo a Lorenzo Delgado (2005), que describe los modelos de liderazgo como un caleidoscopio de visiones y metáforas, hemos optado por presentar brevemente las diferentes formas de ordenar y agrupar los modelos de base puramente teórica sobre liderazgo transformacional, incluyendo también las perspectivas que, en cada caso, ofrecen una explicación práctica sobre los diferentes estilos y su relación con la satisfacción laboral, efectividad, rendimiento, consecución de resultados, etc. A continuación se exponen algunos intentos de estructurar las teorías sobre liderazgo transformacional (tanto de la bibliografía internacional como nacional), a partir de los cuales ofrecemos un acercamiento a los conceptos de liderazgo carismático, visionario, externo, *coaching*, liderazgo de equipo, complejo, transcultural y distribuido.

A nivel internacional, nos centraremos en el trabajo de Conger y Kanungo (1998) que, en un volumen especialmente dedicado a estudiar el liderazgo transformacional en las organizaciones, sitúan el liderazgo carismático como un modelo de atribución basada en las percepciones de los seguidores. Además de explicar su propio modelo atribucional (Conger y Kanungo, 1987), destacan y reconocen la importancia de otros tres enfoques específicos, cuyo peso se ha confirmado también por parte de investigadores españoles (Molero Alonso, 2002): 1. Las ya referidas aportaciones de Bass y Avolio (para los cuales el líder tiene conductas que inspiran, involucran, construyen confianza y lealtad). 2. El modelo de Shamir, House y Arthur (1993), que refleja cómo la influencia del líder sobre el sentido de identidad de los seguidores vincula a éstos a las metas y a la visión organizativa. 3. La teoría visionaria de Sashkin (1988), que subraya la capacidad de sacrificio del líder transformacional de anteponer los intereses grupales, con el objetivo de promover una visión organizacional compartida.

Por otra parte, en el ámbito nacional identificamos diversas formas de presentar las perspectivas teóricas sobre liderazgo transformador. Rico, Alcover de la Hera y Tabernero (2010) afirman que en los últimos años, la investigación sobre liderazgo transformacional se ha consolidado en relación a tres elementos: liderazgo como algo externo al equipo, *coaching* y liderazgo compartido. Los autores explican que la teoría del liderazgo externo sitúa al líder como una figura externa al equipo,

sobre el que pivota el rendimiento del grupo (Stewart, 2006). Por otra parte, en el *coaching*, el líder se relaciona directamente con el equipo para coordinar los recursos colectivos, es decir, su orientación es hacia la autogestión del equipo (Hackman y Wageman, 2005). Por último, las corrientes teóricas que estudian el liderazgo compartido o distribuido parten de un concepto de liderazgo como una propiedad emergente de la distribución de las funciones de liderazgo entre múltiples miembros del equipo (Carson, Tesluk y Marrone, 2007).

Coincidiendo en parte con este enfoque, otra revisión también desarrollada en el ámbito español (Gil y cols., 2011) organiza los variados estilos del liderazgo transformacional en distintos paradigmas: liderazgo de equipo (dentro del cual incluyen el *coaching*), liderazgo complejo, liderazgo transcultural y liderazgo compartido. Dentro del liderazgo de equipo, uno de los trabajos destacados pertenece a Hackman y Wageman (2005), que estudian el *coaching* de equipo, destacando las funciones motivadoras, consultivas y educativas del líder. En segundo lugar encontramos el más reciente estudio de Zaccaro, Rittman y Marks (2001), que plantean cuatro tipos de procesos grupales influyentes en el rendimiento del equipo (cognitivos, motivacionales, afectivos y de coordinación). Por otra parte, Morgueson, Scott y Karam (2010) se ocupan de las dos dimensiones generales que orientan los estilos de liderazgo: el origen interno o externo del liderazgo y la formalidad del mismo.

En la teoría del liderazgo complejo, el proceso directivo se revela como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos insertados en redes complejas de retroalimentación, que puede tomar la forma de un liderazgo administrativo, facilitador o adaptativo (Marion y Uhl-Bien, 2007).

El liderazgo transcultural, tal y como lo presentan Gil y cols. (2011), incorpora el papel de la cultura en la eficacia del liderazgo, centrándose tanto en las dimensiones culturales que marcan los atributos de liderazgo como en las creencias compartidas en diferentes culturas sobre los líderes eficaces (Chocar, Brodbeck y House, 2007) o en la actuación de los líderes en diferentes culturas (Elenkov y Manev, 2009).

Por su parte, Salas Vallina (2012), Peiró y Rodríguez (2008) o Pons Verdú y Ramos López (2012) centran su revisión en la relación del liderazgo transformacional con ciertos elementos de la salud organizacional, presentando la influencia positiva de estos estilos de liderazgo en la satisfacción laboral (Butler, Esposito y Hebron, 1999; Weiss y Cropanzano, 1996; Wageman, 2001), la eficacia del equipo (Stocker y cols., 2001) o el bienestar de los empleados (Densten, 2005; Podsakoff y cols., 1990; Kelloway, Loughlin y Barling, 2002), a la vez que su peso en reducir el estrés (Sosik y Godshalk, 2000), fomentar el aprendizaje organizativo (Senge, 1990; Argys y Schon, 1996) y la creatividad de los empleados (Amabile y Gryskiewitz, 1989). También Linley, Joseph y Seligman (2004) destacan la importancia del liderazgo transformacional como generador de una mayor confianza en la gestión, mayor compromiso y sensación de pertenencia por parte del equipo de trabajo, asegurando mayor satisfacción laboral, bienestar psicológico, seguridad física, percepción de autoeficacia, proactividad y otras oportunidades de crecimientos.

Según los autores referidos, las ventajas asociadas a las prácticas del liderazgo transformacional han favorecido el desarrollo de la ética en las organizaciones. En este sentido, en la bibliografía

encontramos la distinción entre liderazgo transformacional auténtico, en el que el líder orienta su trabajo hacia el beneficio de sus colaboradores, llegando a sacrificar sus intereses por el bien colectivo (Michie y Gootie, 2005), y el pseudo-liderazgo, que se guía por los intereses del propio líder (Gil y cols. 2011). Walumbwa y cols. (2008) conceptualizaron el liderazgo transformacional auténtico como un patrón del comportamiento del líder que se desarrolla a partir de sus cualidades psicológicas positivas y fuertes principios éticos. Estos autores identifican cuatro dimensiones ineludibles dentro del liderazgo auténtico: procesamiento balanceado, perspectiva de moral interna, transparencia relacional y conciencia de uno mismo, siendo estas características claves para la efectividad percibida por el líder, el esfuerzo extra de los seguidores y la satisfacción del equipo con el líder (Moriano León, Molero Alonso y Levy Mangin, 2011).

También Moreno Pérez (2004) esquematiza la autenticidad del liderazgo transformacional en base al comportamiento de “las siete C” (carácter, coraje, credibilidad, comunicación, conocimiento, compromiso y comprensión), orientado por la actitud de “las tres H” (humildad, honestidad y humor), y Bolívar (2004) recalca que, para liderar, es básico transmitir confianza y sinceridad, cualidades que sólo emergen de la autenticidad. Así mismo, varios estudios realizados en diferentes países con un instrumento diseñado para medir el liderazgo auténtico (*Authentic Leadership Questionnaire, ALQ*) han mostrado que este estilo de liderazgo permite mejorar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los seguidores (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy y Caza, 2010; Clapp-Smith, Vogelgesang y Avey, 2009; Walumbwa y cols., 2008).

De las reflexiones teóricas sobre la ética en las organizaciones se han ido desarrollando en el campo de las ciencias sociales nuevos modelos de liderazgo, a menudo desde perspectivas muy variadas y diferentes. Así, por ejemplo, encontramos el liderazgo espiritual (que surge por oposición al liderazgo natural, y se basa en la confianza, la voluntad y la obediencia a Dios –Sanders, 1995–), el liderazgo sirviente (que, según Greenleaf [1997], está basado en valores como la paciencia, afabilidad, humildad, respeto, indulgencia, honradez, compromiso, servicio y sacrificio), el libertazgo (o liderazgo de libertades, caracterizado por compromiso, implicación, responsabilización y respeto –González, Beltri y Rubi, 2005–) o liderazgo remoto (en el contexto de los equipos virtuales –Huang, Kahai y Justice, 2010–).

Pese a la variedad de perspectivas y modelos dentro del liderazgo transformacional, quizá uno de los paradigmas más conocidos que, por tanto, merece una explicación con más detalles, es el liderazgo compartido (Yukl, 1998). También denominado liderazgo distribuido, colaborativo, colectivo o de iguales (Spillane y Diamond, 2007), este modelo surge como un marco conceptual en el cual tanto la remodelación de tareas como el cambio en la cultura organizativa, se realiza desde el compromiso e implicación de todos los miembros del equipo (Spillane, 2006; Gronn, 2002). Así, el ejercicio de dirección se configura como un proceso distribuido, compartido entre el conjunto de la organización (Woods et al, 2004; Bennet y cols., 2003) y se define como “un proceso dinámico e interactivo” (Pearce y Conger, 2003), entendido bien como una propiedad emergente del equipo, bien como algo prescrito formalmente (Gil y cols., 2011), pero que, en todo caso, surge como una red de influencia mutua que genera la distribución de acciones de liderazgo entre los miembros del equipo (Day y cols., 2004; Wageman, Fisher y Hackman, 2009).

En este sentido, el liderazgo distribuido se puede integrar dentro de los nuevos modelos de liderazgo de equipos, a la vez que dentro de los liderazgos complejos, ya que se genera como fenómeno sistémico, grupal y relacional, en el que intervienen varios elementos, miembros y circunstancias que demandan múltiples conductas, competencias y roles de liderazgo (Gil y cols., 2011).

Pese a que algunos autores consideran que este modelo ha sido aún insuficientemente investigado (Rico, Alcover de la Hera, Tabernero, 2010), desde las ciencias sociales se ha elaborado una amplia gama de recursos bibliográficos, mayoritariamente centrados en la influencia del liderazgo distribuido en la eficiencia y rendimiento de trabajo o la satisfacción laboral de los miembros del equipo. Carson y cols. (2007), Ensley, Hmielesky y Pierce (2006) o Pearce y Sims (2002), entre otros, señalan la relación positiva entre el liderazgo compartido y la eficacia de tarea de los equipos, aunque la evidencia empírica no siempre revela este resultado (Mehra y cols., 2006). Así mismo, Fernández Terreros (2006) apuesta por el liderazgo distribuido como la forma más eficiente de liderazgo en el contexto organizacional actual, y Peiró y Rodríguez (2008) sitúan este modelo como una fórmula adaptada al trabajo complejo, interdependiente y de gestión del conocimiento que caracterizan actualmente las organizaciones.

Por tanto, en los últimos años, la investigación sobre los nuevos modelos de liderazgo en el ámbito organizacional ha otorgado a los líderes un papel destacado como arquitectos sociales, orientados hacia nuevas identidades organizacionales, cuyas funciones básicas son adaptarse (Heifetz, 1994), creando climas de confianza y aprendizaje, así como construyendo una visión de futuro (Bennis y Nanus, 1985).

## **EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS, DEPORTIVAS Y SANITARIAS**

El estudio de estas funciones en los equipos de trabajo se ha consolidado en numerosos ámbitos disciplinarios y organizativos, aunque fueron la educación, el deporte y la salud los contextos que en mayor medida han generado el interés de los investigadores sociales. A continuación analizaremos de manera breve las aportaciones teóricas y empíricas realizadas durante los años recientes, sobre el liderazgo en equipos educativos, deportivos y sanitarios.

### **1. Liderazgo en equipos educativos**

El rol institucional de la educación en las sociedades occidentales contemporáneas responde a la función de socialización y aculturación de la población infantil y juvenil. En este contexto, el papel del liderazgo en los centros educativos se ha integrado históricamente en un esquema explicativo funcionalista, en el cual los líderes surgían como mediadores entre la administración educativa y su centro escolar, y sus funciones se limitaban a diseñar y realizar estrategias de gestión para la aplicación de los estándares escolares a la realidad específica de su escuela (Calvo Mora, 2011).

Sin embargo, a medida que el enfoque de la organización competitiva se fue consolidando como paradigma predominante, los estudios en el ámbito educativo se fueron orientando hacia la efec-

tividad escolar (Harris, 2008, 2009). La investigación inicial sobre liderazgo en instituciones escolares se basó fundamentalmente en el liderazgo de la alta dirección y se procuró identificar las habilidades, comportamientos y relaciones que hacían efectivo al líder (Yukl, 2002) y que mejoraban la calidad de la educación (Hallinger y Murphy, 1985).

A partir de los años ochenta, con la incorporación en el ámbito educativo de la visión transformacional del liderazgo, el foco de interés se situó en la influencia de los equipos directivos en la calidad de las escuelas y del profesorado, así como en la educación de los alumnos (Hallinger y Heck, 1998; Marzano, Waters y McNulty 2005).

En primer lugar, aplicar el liderazgo transformacional al ámbito escolar supuso entender la labor de los directivos como la capacidad de ejercer influencia sobre los profesores, de modo que éstos puedan tomar las líneas propuestas como premisa para la acción (Bolívar, 2010). De esta manera, lejos de imponer el poder y la autoridad formal, los líderes en las escuelas se centran en lograr el consenso y movilizar la organización en torno a metas comunes (Leithwood y cols., 2006). La revisión de trabajos recientes confirma los beneficios de este liderazgo escolar distribuido. Por ejemplo, Harris (2002) plantea la necesidad de construir relaciones positivas y dar poder a otros para que realicen adecuadamente su tarea. Spillane y Diamond (2007) y Spillane y cols. (2007, 2004, 2001) consideran que los profesores se deben incorporar como líderes formales o informales y participar en las tareas de dirección, y Ross y Gray (2006) explican cómo esta participación profesoral tiene un impacto positivo sobre su eficacia, esfuerzo y compromiso con la misión de la institución. También estudios empíricos realizados en ámbitos tan diversos como Chile o España revelan que el profesorado valora positivamente el liderazgo integrador (Murillo Estepa, 2009), a la vez que éste funciona como un elemento facilitador para las mejoras organizacionales y de innovación de las escuelas (García Valcárcel y Tejedor Tejedor, 2010).

Por tanto, uno de los pilares para un liderazgo transformacional en el marco educativo es que los cambios se inicien internamente, desde dentro y de modo colectivo, induciendo a los implicados a la búsqueda de sus propios objetivos de desarrollo y mejora (Bolívar, 2010). La literatura de especialidad disponible se refiere a este sistema de liderazgo escolar compartido, en términos de “comunidades profesionales de aprendizaje” (Bolam, Stoll, Thomas y Wallace, 2005; Escudero, 2009; Stoll y Louis, 2007). Según esta concepción, las escuelas deben ser creadoras de ambientes culturales coherentes, estables, sostenibles e inclusivos emocionalmente (Resnick, 1987; Wilson, 1995, Harris y Ranson 2005), así como sistemas interactivos, donde se potencia la labor de todos los miembros del equipo hacia una dirección y meta común (González, 2008; Leithwood y Jantzi, 2000).

En segundo lugar, la perspectiva de un liderazgo compartido y colaborativo se ha estudiado en los últimos años en relación al éxito organizacional (Cooper, 2005). En este sentido, aunque el equipo directivo debe motivar la ayuda y aprendizaje continuo con el profesorado, lo que se persigue como objetivo final debe ser, en las escuelas actuales, el aprendizaje del alumnado (Hui y Cheung, 2006). En una investigación reciente, Leithwood, Day y cols. (2006) han descrito cuatro grandes tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos: establecer una dirección



(visión, expectativas, metas del grupo), desarrollar al personal, rediseñar la organización, y gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. Por su parte, Robinson (2007), apoyándose en estudios cuantitativos que vinculan liderazgo con resultados de alumnos, define cinco dimensiones de liderazgo que lo hacen eficaz: establecer metas y expectativas, obtener recursos en forma estratégica, planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum, promover la participación en aprendizaje y desarrollo docente y asegurar un entorno ordenado y de apoyo. También en el ámbito universitario, en este caso cubano, Pastor, Bauza y Marañón (2013) se refieren al liderazgo centrado en el aprendizaje de los estudiantes, como a la dimensión instructiva, educativa y desarrolladora clave para la integralidad y universalización de la educación.

En el contexto español, Bolívar (2010) introduce el liderazgo educativo o pedagógico como aquel en el cual el consenso y la participación de los miembros del equipo educativo se orientan al servicio del aprendizaje de los alumnos. Álvarez y Fernández (2001) sitúan este modelo de liderazgo en contraposición con el estilo autoritario (tanto de tipo institucional como profesional), mientras que Estruch Tobella (2002) lo diferencia del liderazgo burocrático. En todo caso, los estudios disponibles realizados en España confirman el liderazgo educativo como elemento predictor básico de la calidad educativa (Gento, 1995; Gento y Ruz, 1996), ya que representa el segundo factor influyente en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado (Barber y Mourshed, 2007; Pont, Nusche y Moorman, 2008). Por tanto, se hace patente la necesidad de intensificar la formación de los directores de centros escolares en habilidades de liderazgo pedagógico (Gómez Delgado, 2010; Weinstein, 2009; Bolívar, 2006).

Más aún, también en la bibliografía nacional, siguiendo al mismo autor Antonio Bolívar (2010), las dimensiones transformacionales del liderazgo, junto con el liderazgo instructivo o educativo, han confluído en los últimos años en una visión integral del liderazgo centrado en el aprendizaje, no sólo del alumnado, sino también del profesorado y de la propia escuela como organización. Este enfoque global, denominado "liderazgo para el aprendizaje", implica en la práctica al menos cinco principios: centrarse en el aprendizaje como actividad; crear condiciones favorables para el aprendizaje; promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje; compartir el liderazgo, y tener una responsabilización común por los resultados (Macbeath, Swaffield y Frost, 2009). Según indican las recomendaciones bibliográficas, el liderazgo para el aprendizaje garantizaría, por una parte, potenciar el liderazgo del profesor (Lieberman y Miller, 2004; Harris, 2004) y, por otra, consolidar las escuelas como comunidades profesionales de aprendizaje efectivas (Stoll y Louis, 2007). Se trataría, por tanto, de generar una cultura escolar robusta, con implicación de todos los agentes (incluida la familia y la comunidad), en un proceso que Kruse y Louis (2008) llaman "intensificación del liderazgo" (Bolívar, 2010).

En la misma línea de la centralidad del aprendizaje como proceso integral, Calvo Mora (2011) propone otra fórmula, denominada "liderazgo social", que según el autor se basaría en un interaccionismo inclusivo, organización escolar horizontal, toma democrática de decisiones y acciones emocionales orientadas al aprendizaje.

Vemos, por tanto, cómo a pesar de la variedad de enfoques disponibles en la literatura especializada, existe un acuerdo generalizado que sitúa el liderazgo transformacional distribuido y orientado hacia



el aprendizaje, como recurso eficaz en la consecución de la calidad en las instituciones educativas (Maureira Cabrera, 2006; Cuevas y Díaz, 2005; Hallinger y Heck, 1996; Leithwood, 2008).

## 2. Liderazgo en equipos deportivos

Uno de los aspectos más interesantes del liderazgo deportivo es, según indican los investigadores de las ciencias sociales, el hecho de que la aproximación a su estudio permite considerar el equipo deportivo como microsociedad que presenta analogías con la realidad social a nivel macro. Según Mata Verdejo (1997, 2001, 2002), el análisis de las funciones formales e informales que desempeñan los miembros de las sociedades deportivas puede dar claves sobre el comportamiento colectivo de diversas culturas y civilizaciones.

Pese a la escasez de estudios centrados en las funciones del deporte en la sociedad, una revisión reciente también revela cómo, desde tiempos antiguos, la construcción social y cultural del liderazgo en el deporte ha mantenido, guardando las variaciones históricas, unas funciones económicas, políticas y culturales adaptadas a las circunstancias sociales, temporales y geográficas (Moscoso Sánchez, 2005).

Este autor explica cómo a través del estudio sobre liderazgo deportivo se puede identificar la reproducción de ciertos modelos de liderazgo social y político. El autor muestra cómo se fueron sucediendo a lo largo de los siglos los modelos del líder guardián, caballero, intelectual y militar, para generar, tras la institucionalización del deporte en la época moderna, el perfil del líder maestro o entrenador. Este tipo ideal, entendido en sentido weberiano, se caracteriza por una motivación hacia el aprendizaje y una visión integradora sobre la identidad del grupo, y responde al tipo de liderazgo formal. Por otra parte, los deportistas destacados —los campeones o equipos olímpicos o nacionales— se constituyen como referentes a nivel social, tanto de sus compañeros o de las personas que quieren aprender o entrenar como de la sociedad en general, por lo que se podría decir que desempeñan un rol importante en la identidad, prestigio y cohesión social, además de unas funciones políticas y económicas destacadas (Moscoso Sánchez, 2005). Provenientes del campo de la antropología y sociología del deporte, estas reflexiones teóricas nos ayudan a contemplar la relevancia de los estudios sobre liderazgo deportivo y sus analogías con la organización y estructura social.

También en base a este paralelismo, la literatura de especialidad destaca cómo el liderazgo en el deporte se planteó inicialmente, siguiendo la tradición clásica del paradigma organizacional, en base a dos dimensiones conceptuales: el carácter instrumental, orientado a la tarea, y otro social, orientado a la cohesión, buen clima grupal y satisfacción de los miembros del equipo (Torrado, 2012). Sin embargo, la especificidad del liderazgo deportivo hace especialmente difícil la separación entre estas dos dimensiones, lo que algunos autores han resuelto con la introducción de una tercera dimensión: la acción externa, entendida bien como relación con el entorno o imagen externa que transmite el líder (Kogler-Hill, 2001), bien como función del líder de ser portavoz o representante del grupo (Dupuis, Bloom y Loughhead, 2006). En segundo lugar, otros autores describen, bajo la denominación de “integración de rol” (Rees, 1983; Rees y Segal, 1984; Kozub y Pease, 2001), la fa-

cultad de los líderes deportivos de combinar la orientación instrumental y la social, alcanzando puntuaciones máximas en ambas dimensiones.

Una segunda cuestión que identificamos en los estudios dedicados al liderazgo deportivo es la anteriormente referida distinción entre liderazgo formal e informal. El liderazgo formal, el ejercido por el entrenador, ha suscitado mayor interés por parte de las ciencias sociales, mientras que liderazgo informal ha tenido que importar y adaptar sus herramientas de medición del liderazgo formal o del ámbito organizacional (Torrado, 2012).

Coincidiendo con las perspectivas teóricas sobre liderazgo en organizaciones y equipos de trabajo, los paradigmas explicativos del ámbito deportivo también se apoyaron, durante las décadas centrales del siglo XX, en las teorías de los rasgos universales y situacionales, para migrar, durante los años setenta, hacia explicaciones basadas en la evaluación de conductas de entrenadores (Carron, 1988). En 1980, Challengurai revisaba los modelos conductuales, destacando el de Smith, Smoll y Hunt (1977) sobre el sistema de asesoramiento de los entrenadores deportivos o el modelo normativo de toma de decisiones de Challengurai y Haggerty (1978). A estas explicaciones, Challengurai añadió el modelo multidimensional de liderazgo, que se fue consolidando como uno de los más conocidos y aplicados (Crespo, Balaguer, 1994).

El modelo multidimensional sobre liderazgo formal (Challengurai, 1978, 1990; Challengurai y Saleh, 1978) tiene la ventaja de ser especialmente diseñado para el ámbito deportivo (Hernández Mendo, 2005) y parte de explicar la eficiencia del entrenador en base a conseguir la congruencia de tres aspectos conductuales: comportamiento requerido, comportamiento real y comportamiento preferido por el equipo. Asociado a este modelo, Challengurai y cols. crearon también un instrumento específico de medición, denominado Escala de liderazgo en el deporte –*Leadership Scale for Sports* (Challengurai y Saleh, 1980)–, que se estructura en cinco bloques centrados en medir: nivel de entrenamiento e instrucción, comportamiento democrático, comportamiento autocrático, apoyo social y *feedback* positivo (Hernández Mendo 2005; Ruiz, 2007).

La investigación sobre el papel del entrenador en los equipos deportivos ha generado varios conceptos, entre los cuales Hardy (1985) o Balaguer (1994) listan los de instructor técnico, maestro, motivador, juez, director-líder, administrador, relaciones públicas, asesor, amigo, padre o madre, científico, actor, político o estudiante. Por su parte, Carron (1988) define dos funciones del entrenador, la de procurar la satisfacción de las demandas organizacionales y asegurar el cumplimiento de las necesidades y aspiraciones de todo el equipo.

Numerosos estudios empíricos reflejan la ventaja que supone para el equipo que los líderes tengan una conducta democrática y de reforzamiento positivo (Noce, 2013). Así mismo, existe evidencia sobre la relación positiva entre la eficiencia del liderazgo formal y la calidad del clima organizacional (Alves, 2000; Ruiz, 2007; Liukkonen y Salminen, 1996). Sin embargo, Álvarez, Castillo y Falcó (2010) señalan una carencia de trabajos que estudien el liderazgo en el contexto del alto rendimiento deportivo, lo que quizá se pueda deber a la complejidad de su análisis, que ya en 1979 anunciaba Burns.

Por otra parte, el liderazgo informal, también llamado entre iguales, se refiere al papel que desempeña(n) cierto(s) miembro(s) del equipo sobre sus compañeros. Los estudios centrados en el liderazgo informal son más escasos en la bibliografía disponible (Torrado, 2012). Si bien estos trabajos se apoyan en una visión integradora del binomio clásico (orientación instrumental *versus* orientación social), observamos la especial atención de los autores hacia la dimensión social. En general, son cuatro los aspectos que se incluyen entre los aspectos sociales del liderazgo informal: apoyo social, influencia en la toma de decisiones, valores deportivos y empatía (Arce y cols., 2011; Torrado, 2009; Wright y Cote, 2003; Weiss y Stuntz, 2004).

En comparación con el liderazgo formal ejercido por el entrenador, Loughead y Hardy (2005) destacaron el perfil más autoritario de los entrenadores y su motivación por la mejora del nivel de juego, mientras que los jugadores líderes muestran, según estos autores, un perfil más democrático, mayor apoyo social y más *feedback* positivo. Otra variable que se ha tenido en cuenta en el estudio del liderazgo informal fue la posición en el campo. Según Gill y Perry (1984) y Lee, Coburn y Partridge (1983), una posición delantera en el campo podría conllevar una mayor capacidad de liderazgo y, a la vez, un líder informal se podría sentir más cómodo en una posición de juego más privilegiada.

Una segunda cuestión diferencial en la literatura sobre liderazgo en el deporte, también heredada del ámbito organizacional y laboral, aunque puesta a debate en menor medida en el ámbito del deporte (Álvarez, Castillo, Falcó, 2010), parte de la distinción entre liderazgo transaccional y transformacional (Bass, 1985). Las características del liderazgo transaccional parecen predominar en los equipos deportivos, sobre todo en aquellas especialidades deportivas con alta normativización, donde se hacen necesarias acciones correctivas técnicas y tácticas (Álvarez, Castillo, Falcó, 2010; Rowold, 2006). En estos casos, el estilo de liderazgo transaccional parece asociarse con la eficacia de los entrenadores (Beauchamp, Welch y Hulley, 2007; Charbonneau, Barling y Kelloway, 2001; Rowold, 2006; Zacharatos, Barling y Kelloway, 2000), cuya conducta tiene una importante función motivacional, inspiradora y social para el equipo (Gomes, Cruz y Sousa, 2006).

Por otra parte, el liderazgo transformacional también tiene una incidencia en el contexto deportivo (Antonakis y cols., 2003; Rowold, 2006), a medida que se ha mostrado que una actitud y comportamiento transformacional de los líderes formales e informales incide en la adopción de conductas transformacionales por parte de los equipos (Zacharatos y cols., 2000). También Álvarez, Castillo, Falcó (2010) señalan que el liderazgo transformacional fomenta el esfuerzo, dedicación o adherencia al entrenamiento por parte de los deportistas, a la vez que aumenta su satisfacción y percepción positiva acerca de sus entrenadores.

Por tanto, ante la variedad de enfoques de estudio sobre el liderazgo deportivo, debemos tener presente que pueden predominar ciertos aspectos y niveles de análisis sobre el liderazgo formal o entre iguales –dentro de los diferentes tipos y especialidades deportivas existentes, nivel de rendimiento considerado como meta, tamaños de los equipos, tipo de liderazgo ejercido, etc.–, con lo que obtendremos una amplia tipología del liderazgo deportivo y diversos resultados, a veces incluso con resultados contradictorios, sobre las funciones sociales, tanto internas como externas al equipo.

### 3. Liderazgo en equipos sanitarios

Si bien la calidad se ha convertido en uno de los factores clave de competitividad y diferenciación a nivel organizacional y empresarial (Fariña y González, 1998), en el ámbito sanitario, durante los últimos años hemos presenciado el surgimiento de una verdadera cultura de calidad, dentro de la cual el liderazgo ocupa un papel relevante (Trice y Beyer, 1993). Freire (2011) explica cómo la calidad de la sanidad se basa en una compleja interrelación de normas y estructuras organizativas, conocimientos y valores profesionales, y una gestión general y clínica adecuada.

Siguiendo a Tresserras i Gaju (2008), la calidad sanitaria supone un esfuerzo por unir la planificación para la salud y la planificación de servicios. En la introducción y transmisión de esta cultura, el liderazgo se configura como un proceso de integración y consenso entre todas las actividades y personas, a la vez que se dirige hacia la consecución de un buen servicio y de la satisfacción de profesionales, pacientes y usuarios (Koch, 1994). Estamos, por tanto, ante el desarrollo de un estilo de liderazgo descentralizado y participativo, orientado a asegurar una comunicación óptima dentro de la organización sanitaria, así como la motivación, formación y concienciación de los profesionales con respecto a su papel, objetivos y funciones. Más aún, el liderazgo se integra como una dimensión que acepta y promueve la necesidad de cambio y mejora continua de la organización, en la línea del estilo transformacional.

Por tanto, frente a un paradigma de dirección que pone el acento en la visibilidad y protagonismo del líder, en la actualidad prospera la alternativa de un líder que, desde sus conocimientos, habilidades y cualidades morales, aspira a liberar el talento y energía de su equipo, tiene la capacidad de centrarse en los demás y ponerse al servicio de la sociedad (Alvarez de Mon, 2006).

La situación de cambio organizacional es una constante que caracteriza la institución sanitaria y que plantea retos de adaptación continua de los sistemas asistenciales. Por una parte encontramos aspectos asociados a las personas: la extensión de la asistencia sanitaria, las dinámicas de cambio demográfico, especialmente el incremento rápido e intenso del envejecimiento de la población, el aumento de las expectativas de los pacientes y la orientación al cliente o la ordenación del personal sanitario (Büchler, Martin y Büchler, 2006). Por otra parte, los condicionantes de tipo económico imponen cada vez mayores exigencias, en el contexto de la competitividad y del aumento de costes (Teixidor i Freixa, 2004), lo que se asocia a nuevos desafíos organizacionales y de gestión, entre los cuales del Llano (2002) lista la economía de contratos, delegación de funciones, descentralización administrativa, sistema de incentivos, reingeniería de procesos o los cambios en los sistemas de información.

En este contexto, el desarrollo de innovaciones en las organizaciones sanitarias reclama una adaptación de la estructura directiva que, acompañada por el cada vez mayor interés de los profesionales clínicos por la cultura de cambio organizacional, requiere la alteración de roles y responsabilidades (del Llano, 2002), la construcción de un nuevo profesionalismo médico (García y Amaya, 2007), así como nuevas estrategias de planificación, ordenación y fidelización de los profesionales (XIII Congreso de Recursos Humanos en la Sanidad, 2010).

En esta dirección estratégica, autores como Hoyos, Cardona y Correa (2008) señalan la necesidad de integrar las prácticas de liderazgo en un proceso de humanización en salud, caracterizado por incentivar la comunicación y resolución de conflictos, generar cambios en los comportamientos y actitudes de las personas y promover el bienestar integral de profesionales y pacientes.

Otra línea argumental señala la necesidad de conseguir un liderazgo participativo y persuasivo (Womack, 1996; Wolf, 1996), centrado en crear un ambiente de confianza en el que los valores que predominen sean la responsabilidad personal, la ayuda y la colaboración entre los profesionales, el fomento de relaciones cordiales interpersonales, el trabajo en equipo, la creatividad, la confianza, la credibilidad y la consecución de retos (National Patient Safety Agency, 2004). Coincidiendo con las opiniones de Teixidor i Freixa (2004) y Cantera y Yáñez (2008), que destacan el papel del liderazgo en establecer buenos ambientes laborales y adaptar su estilo a las características psicológicas de cada persona, también Menárguez Puche y Saturno Hernández (1998) describen la función clave de los líderes para orientar y dar confianza a los profesionales en un mejor desarrollo de sus actividades.

Para Ruiz López y Carrasco González (2010), la creación de un entorno en el que la excelencia en la asistencia florezca y se estimule la mejora continua, debe contribuir a crear y mantener una cultura de seguridad (American Hospital Association, 2001) y entre las capacidades fundamentales que tienen que desarrollar para ser eficaces destacan la facilidad de comunicación, la capacidad de planificación, anticipación y prevención de situaciones y la de actuar siempre de acuerdo con principios de justicia y equidad.

Ante la complejidad de perspectivas y enfoques de estudio sobre el liderazgo en el ámbito sanitario, a continuación vamos a referirnos de forma breve a las líneas de investigación más consolidadas en la literatura de especialidad de los últimos años: la relación del liderazgo con el clima organizacional y satisfacción de profesionales, el liderazgo enfermero y el liderazgo para el aprendizaje.

### 3.1. Liderazgo y clima organizacional

La primera línea de investigación estudia las relaciones entre liderazgo y ambiente de trabajo, clima organizacional y satisfacción de los profesionales. Ya en 1974, Lawler, Hall y Oldman (1974) explicaban cómo el liderazgo interactúa con el clima laboral, condicionando su desarrollo y mantenimiento e influyendo en la auto-percepción de los profesionales de su propio ambiente laboral. Ekvall y Arvonen (1999) señalan que la conducta del líder incide en todos los aspectos del clima y cuantifican hasta un 65% ésta en las variaciones ocurridas en el ambiente laboral.

El trabajo realizado por Chiang, Salazar y Martín (2011) en hospitales chilenos encuentra que un abordaje relacional directo y estrecho por parte de los responsables genera un clima de apoyo e innovación estable. También en Atención Primaria, esta vez en el ámbito nacional, Morales y Molero (1995), y Alcázar, Otero e Iglesias (1996) destacan el liderazgo como condicionante básico del espíritu real de equipo, así como para conseguir el compromiso personal de todos los profesionales con los objetivos de la unidad sanitaria. También Peiró, González-Romá, Ripoll y Gracia (2001), en un estudio

con profesionales del sistema primario de salud encuentran que la conducta de iniciación de estructura de los líderes determina una influencia positiva sobre la satisfacción laboral y un efecto indirecto sobre la tensión laboral mediado por la reducción de las percepciones de ambigüedad de rol. En la misma línea, para Peiró y cols. (1996) el liderazgo transformacional presenta correlaciones significativas con las facetas de la satisfacción laboral. Y según Robles-García y cols. (2005), el liderazgo influye en la satisfacción profesional, sobre todo en relación con la calidad del trato con el superior y con la auto-satisfacción con el trabajo realizado.

### 3.2. Liderazgo y personal de enfermería

En segundo lugar, podemos observar una preocupación creciente por parte de las ciencias sociales hacia las necesidades específicas de liderazgo, manifestadas por el personal sanitario enfermero, así como a los estilos de liderazgo ejercido por parte de esta categoría profesional. Partiendo de su necesidad por aumentar su autonomía laboral y recibir mayor reconocimiento profesional (Martin, O'Brien, Heyworth y cols., 2008; Gámez, Matías y Tomey, 1999), especialmente en la relación con el personal facultativo (Subirana y Fargues, 2005), la centralidad de las demandas y expectativas del personal de enfermería rompe con la dicotomía tradicional que situaba a los profesionales de enfermería en una posición de subordinación con respecto al modelo de hegemonía médica (Carrasco Acosta, Márquez Garrido y Arenas Fernández, 2005).

Precisamente, una de las estrategias que se proponen para superar las dificultades que puede encontrar la categoría profesional de enfermería en su medio laboral, es un estilo de liderazgo motivacional, orientado a prevenir el aislamiento y conferir mayor apoyo (Goetz, Beutel y Mahler, 2012). Algunos autores señalan la importancia de desarrollar las habilidades relacionales de los directivos, como forma de promover valores como el universalismo, logro, tradición y auto dirección (Aguilar, Calvo y García, 2007). Sin embargo, otros apuestan por compatibilizar las acciones relacionadas con el trabajo y las personas, pero desde una dinámica participativa, promoviendo valores como la responsabilidad, integridad y compromiso, habilidades de comunicación efectiva, trabajo en equipo y capacidad de gestión y conocimientos específicos para la realización de las tareas y cumplimiento de los objetivos (Ángel Jiménez, 2006).

Asumiendo la importancia del liderazgo formal en la profesión de enfermería (Peya Gascón, 2008; Rodríguez-Gonzalo y cols., 2009), de Lima y cols. (2011) identifican cierta dificultad de esta categoría por comprender el liderazgo, así como su aplicabilidad. También Souza y cols. (2013) reflejan que desde la enfermería existe una conciencia clara sobre la importancia de la relación entre liderazgo y enfermería, así como acerca de la dificultad de ejercer el liderazgo en el equipo multidisciplinar, donde confluyen necesidades específicas dependiendo del área de actuación y de la categoría profesional.

Ante esta limitación, los autores proponen la necesidad de construir espacios donde la enfermería pueda conocer y desarrollar sus habilidades para interpretar y adoptar estilos de liderazgo que mejoren el trabajo en equipo y el cuidado prestado a los usuarios del servicio. Según Lauzon, Ricard y

Goulet (2003), el desarrollo de un fuerte liderazgo enfermero, basado en la adquisición de poder colectivo, la búsqueda de la cohesión dentro de la profesión y un profundo compromiso con el avance de la disciplina, son obligaciones para los profesionales de enfermería comprometidos.

### 3.3. Liderazgo y formación

La formación de los líderes constituye una tercera línea de investigación actual. Para Büchler, Martin y Büchler (2006), el objetivo de formar en el liderazgo requiere un programa formativo en gestión empresarial durante la etapa académica, a lo que se le tendría que sumar la formación continua a lo largo de la vida laboral (Morán y Ruiz, 2010). Entendida en el contexto organizacional de continuo cambio e innovación sanitaria –que requiere la adquisición constante de nuevas competencias profesionales–, la formación se contempla cada vez más como una parte integrante del proceso de aprendizaje que los sistemas sanitarios deben desarrollar tanto de manera interna como externa. Así, Córdoba, García Vázquez y Moreno (2011) consideran como elementos facilitadores del aprendizaje en la organización la apuesta por las tecnologías de la información y las comunicaciones, la política de recursos humanos, la promoción de un buen ambiente o clima de trabajo, la estructura o diseño organizativo y la cultura organizacional. Entre estos factores de aprendizaje, el liderazgo transformacional, participativo y distribuido aparece como un medio esencial para el desarrollo de nuevas formas de enfocar y entender el aprendizaje organizacional en el seno de la sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Luzón MC, Calvo Salguero A, García Hita MA. Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. *Salud Pública de México* 2007;49(6):401-7.
- Alcázar F, Otero A, Iglesias F. La figura del coordinador vista por los profesionales del equipo de Atención Primaria. *Cuadernos de Gestión* 1996;2(1):11-8.
- Álvarez de Mon S. Liderazgo y dirección de personas: el liderazgo invisible, clave para la sanidad. En: Rosenmöller M, Ribera J y Gutiérrez Fuentes JA (Eds.), *Gestión en el sector de la salud* (Vol. 2). Madrid: Fundación Lilly 2006;355-74.
- Álvarez Fernández M (2001). El liderazgo de los procesos de mejora. En: Catón Mayo, I. *La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: Editorial CCS.
- Álvarez O, Castillo I, Falcó C. Estilos de liderazgo en la selección española de taekwondo. *Revista de Psicología del Deporte* 2010;19(2):219-30.
- Alves J. Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte* 2000;9:123-33.
- Amabile TM, Grysiewicz ND. The creative environment scales: Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal* 1989;2:231-53.
- American Hospital Association (2001). *Strategies for leadership. Hospital executives and their role in patient safety*.
- Ángel Jiménez G (2006). Concepciones acerca del liderazgo en enfermería. *Enfermería Global*, 9.
- Antonakis J, Avolio BJ, Sivasubramanian N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly* 2003;14:261-95.
- Arce C, Torrado J, Andrade E, Alzate M. Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos. *Revista Latinoamericana de Psicología* 2011;43:157-65.
- Argyris C, Schön DA (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. London: Addison Wesley.
- Aronson E. Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 2001;18(4):244-56.
- Arredondo Trapero FG. La integridad en el liderazgo transaccional y transformacional, una aproximación ética. *XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México 2010;1-19.
- Avolio B, Bass B (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associate.
- Avolio B, Walumbwa F, Weber T. Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology* 2009;60:421-49.
- Balaguer I (1994). *Entrenamiento psicológico en el deporte. Principios y aplicaciones*. Valencia: Albatros.



## ¿Qué dice la bibliografía sobre el liderazgo?

- Barber M, Mourshed M (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. Disponible en: <http://www.preal.org/>
- Baron M. El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva. *Revista de Psicología Social* 1989;4(2):139-50.
- Barrasa A. Liderazgo, Clima de Equipo y Potencia Grupal: Análisis de su influencia en eficacia y satisfacción de diferentes equipos de trabajo. En: Romay J, Salgado J, Romani M, Robla D (Eds.). *Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y Recursos Humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva 2005;195-8.
- Bass BM (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass BM (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass BM. Two decades of research and development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1999;8;9-32.
- Bass BM, Avolio BJ (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass BM, Avolio BJ. Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management* 1994;3:549-60.
- Beauchamp MR, Welch AS, Hulley AJ. Transformational and transactional leadership and exercise-related self-efficacy: An exploratory study. *Journal of Health Psychology*, 2007;12:83-8.
- Bennet N, Wise C, Woods P, Harvey J (2003). *Distributed Leadership*. London: NCSL.
- Bennis WG, Nanus B (1985). *Leaders: The Strategies for taking Charge*. New York: Harper and Row.
- Blake RR, Mouton JS. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bolam R, McMahon A, Stoll L, Thomas S, Wallace M (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities*. Bristol: University of Bristol y Department of Education and Skills.
- Bolívar A. A liderança educacional e a direção escolar em Espanha: Entre a necessidade e a (im)possibilidade. *Administração Educacional* 2006;6:76-93.
- Bolívar A. El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas* 2010;9(2):9-33.
- Bolívar C. El arte del liderazgo esencial. *Capital Humano* 2004;177:82-90.
- Bowers D, Seashore S. Predicting organizational effectiveness with a four factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly* 1966;11:238-63.
- Büchler P, Martin DF, Büchler MW. Formación en administración de empresas para los cirujanos del futuro: ¿qué nos pueden enseñar las ciencias empresariales? *Cirugía Española* 2006;79(5):274-82.
- Burke RJ, Cooper C (eds.) (2006). *Leading in turbulent times*. Oxford: Blackwell.
- Burns JM (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Butler KA, Esposito C, Hebron R. Connecting the design of software to the design of work. *Communications of the ACM* 1999;42(1):38-46.
- Calvo Mora J. Aspectos críticos del liderazgo institucional en la educación. *Actualidades Investigativas en Educación* 2011;11(2):1-29.
- Cantera Herrero FJ, Yáñez JL. Aportaciones del liderazgo positivo (I). Las vitaminas en el trabajo: el bienestar psicológico para retener el talento. *Capital humano* 2008;221:40-8.
- Carrasco Acosta MC, Márquez Garrido M, Arenas Fernández J. Antropología, enfermería y perspectiva de género. *Cultura de los cuidados* 2005;18:52-9.
- Carron AV (1988). *Groups Dynamics in Sport*. Londres: Spodym Publishers.
- Carson JB, Tesluk PE, Marrone JA. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal* 2007;50:1217-34.
- Castro Solano A. Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX- intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología* 2008;39(3):333-50.
- Castro A, Nader M. Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología* 2004;82:45-63.
- Caza A, Bagozzi RP, Woolley L, Levy L, Caza BB. Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 2010;2:53-70.
- Chelladurai P, Haggerty C. A normative model of decision in coaching. *Athletic Administration* 1978;13(1):6-9.
- Chelladurai P (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Tesis doctoral. Universidad de Waterloo. Canada.
- Chelladurai P. Leadership in sport: A review. *International Journal of Sport Psychology* 1990;21:328-54.
- Chelladurai P, Saleh SD. Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology* 1980;2:34-45.
- Chelladurai P, Saleh SD. Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences* 1978;3:85-92.
- Chiang Vega M, Salazar Botello C, Martín Rodrigo M et al. Clima organizacional y satisfacción laboral: una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud Trab* 2011;19:1-12.



- Chocar JS, Brodbeck F, House RJ (Eds.) (2007). *Culture and leadership across the world. The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies.* Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., Pub.
- Clapp-Smith R, Vogelgesang GR, Avey JB. Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 2009;15(3):227-40.
- Conger JA, Kanungo RN (1998). *Charismatic Leadership in Organizations.* London: Sage.
- Conger JA, Kanungo RN. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review* 1987;12:637-47.
- Córdoba Gómez J, García Vázquez C, Moreno Domínguez MJ. El Servicio Andaluz de Salud apuesta por el aprendizaje. *Capital humano* 2011;252:52-60.
- Crespo M, Balaguer I (1994). Las relaciones entre el entrenador y el deportista. En Balaguer, I. *Entrenamiento psicológico en el deporte* (17-56). Valencia: Albatros Educación.
- Cuevas López M, Díaz Rosas F (2005). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2).
- David GA, Thomas MA (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficaces.* Madrid: La Muralla.
- Day DV, Gron P, Salas E. Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly* 2004;857-80.
- de Lima Trindade L et al (2011). Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería. *Enfermería global*, 22.
- del Llano J. Análisis cualitativo de las innovaciones organizativas en hospitales públicos españoles. *Gaceta Sanitaria* 2002;16(5):408-16.
- Densten IL. The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management* 2005;16:105-18.
- Dienesch RM, Liden RC. Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review* 1986;11(3):618-34.
- Dupuis M, Bloom GA, Loughhead TM. Team captains' perceptions of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior* 2006;29:60-78.
- Ekvall G, Arvonen J. Effective leadership: Both universality and contingent? *Creativity and Innovation Management*. VIII 1999;4(4):242-50.
- Elenkov DS, Manev IM. Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business* 2009;44(4):357-69.
- Ensley MD, Hmieleski KM, Pearce CL. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly* 2006;17:217-31.
- Escudero JM. Comunidades docentes de aprendizaje, formación del profesorado y mejora de la educación. *Ágora para la Educación Física y el Deporte* 2009;10:7-31.
- Estruch Tobella J. Hacia la profesionalización de la dirección de centros escolares. *Revista de Educación* 2002;329:77-90.
- Fariña Gómez B, González González Y. Gestión estratégica de la calidad. Herramientas: una aplicación en el campo sanitario. *Anales de estudios económicos y empresariales* 1998;13:275-316.
- Fenoy Castilla J, Campoy Ramos L. Rendimiento deportivo, estilo de liderazgo y evitación experiencial en jóvenes futbolistas almerienses. *Revista de Psicología del Deporte* 2012;21(1): 137-42.
- Fernández Terreros J (2006). *Entrenamiento en liderazgo y rendimiento de equipos de trabajo.* Universidad de País Vasco.
- Fiedler F (1971). *Leadership.* New York: General Learning Press.
- Fleishman E. Performance assessment base down an empirically derived task taxonomy. *Human Factors* 1967;9:349-66.
- Freire J. El buen gobierno, ¿eslabón perdido en la calidad en el SNS español? *Rev Calidad Asistencial* 2011;26:211-4.
- Gámez Perales M, Matías Benayas S, Tomez Soria M et al. Estudio de clima laboral en cuatro unidades de críticos de un hospital. *Enferm Intensiva* 1999;10:120-8.
- García Pérez MA, Amaya Pombo C. Una sanidad necesitada de liderazgo profesional. *Revista de Administración Sanitaria Siglo XXI* 2007;5(2):275-82.
- García-Valcárcel A, Tejedor FJ. Evaluación de procesos de innovación escolar basados en el uso de las TIC desarrollados en la Comunidad de Castilla y León. *Revista de Educación* 2010;352:125-47.
- Gento Palacios S. El liderazgo pedagógico en un modelo de calidad institucional. *Organización y Educación Educativa* 1995;3:14-9.
- Gento S, Ruiz I. Liderazgo pedagógico del director de una institución educativa de calidad. Comunicación presentada al Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Dirección participativa y evaluación de centros 1996;2:631-8.
- Ponencia presentada en el congreso de la American Educational Research Association, Denver, CO.
- Gil F, Alcover CM, Rico R, Sánchez-Manzanares M. Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo* 2011;32(1):38-47.
- Gill DL, Perry JL. A case of study of leadership in women's intercollegiate softball. *International Review of Sport Sociology* 1984;14:83-91.
- Goetz K, Beutel S, Mahler C et al. Comportamiento relacionado con el trabajo y patrones de experiencia de enfermeras. *INR* 2012;1:96-102.
- Gomes AR, Cruz JF, Sousa SA. Charismatic, transformational, and visionary dimensions in sport leadership: Toward new paths for the study of coach-athlete relationships. En: Huber NS, Harvey M (Eds.), *Leadership at the crossroads.* Maryland, MD: The James MacGregor Burns Academy of Leadership 2006;84-94.

## ¿Qué dice la bibliografía sobre el liderazgo?

- Gómez Delgado AM (2010). La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía. Universidad de Huelva.
- González González TM. Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. REICE 2008;6(2):82-9.
- González S, Beltri F, Rubi A. Liderazgo de libertades: libertazgo. Capital Humano 2005;186:54-61.
- Graeff CL. Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review. Leadership Quarterly 1997;8(2):153-70.
- Greenleaf RK (1997). Servant leadership: a journey into the nature of legitimate greatness. Mahwah: Paulist Press.
- Gronn P. Distributed leadership as a unit of analysis. The Leadership Quarterly 2002;13:423-51.
- Hackman JR, Wageman R. A theory of team coaching. Academy of Management Review 2005;30:269-87.
- Hallinger PH, Heck RH. Reassessing the principal's role in school effectiveness. A review of empirical research, 1980-1995. Educational Administration Quarterly 1996;32(1):5-44
- Hallinger PH, Heck RH. Exploring the principal contribution to school effectiveness: 1980-1995. School Effectiveness and School Improvement 1998;9(2):157-91.
- Hallinger P, Murphy J. Assessing the instructional management behavior of principals. Elementary School Journal 1985;86(2):217-47.
- Hardy L (1986). The coach at work. National coaching foundation: Leeds.
- Harms PD, Crede M. Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. Journal of Leadership and Organizational Studies 2010;(1):5-17.
- Harris A. Distributed leadership: according to the evidence. Journal of Educational Administration. Journal of Educational Administration 2008;46(2):172-88.
- Harris A (2009). Distributed leadership. Different perspectives. New York: Springer.
- Harris A, Ranson S. The contradictions of Education Policy: Disadvantage and Achievement. British Educational Research Journal 2005;31(5):571-87.
- Hater JJ, Bass BM. Supervisors' evaluations and subordinates' perceptions of Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology 1988;73:695-702.
- Hayes SC et al. Acceptance and Commitment Therapy: model, processes and outcomes. Behavior Research and Therapy 2006;44(1):1-25.
- Heifetz RA (1994). Leadership without Easy Answers. Cambridge: Belknap Press.
- Hernández Mendo A (Ed.) (2005). El liderazgo en los grupos deportivos. Fundamentos (Vol. I). Sevilla: Wanceulen.
- Hersey P, Blanchard K (1982). Management of Organizational Behavior: utilizing human resources. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- Hosking D (1970). A critical evaluation of Fiedler's predictor measures of leadership effectiveness. Coventry: University of Warwick.
- House R, Aditya R. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management 1997;23(3): 409-73.
- House R, Mitchell T. Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business 1974;3:81-97.
- House RJ. A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly 1971;16:321-39.
- Hoyos Hernández PA, Cardona Ramírez MA, Correa Sánchez D. Humanizar los contextos de salud, cuestión de liderazgo. Investigación y educación en enfermería 2008;26(2):218-25.
- Huang R, Kahai S, Jestic R (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. Computers in Human Behavior 26:1098-110.
- Hui SK, Cheung HY. A Re-examination of Leadership Style for Hong Kong School-Based Management Schools. Asia Pacific Journal of Education 2006;26(2):173-87.
- Hunter JC (2002). La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. Barcelona: Empresa Activa.
- Janssen O, de Vliert E, West M. The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction. Journal of Organizational Behavior 2004;25(2):129-45.
- Johansen BP. Situation leadership: a review of the research. Human Resource Development Quarterly 1990;1:73-85.
- Judge TA, Piccolo RF. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology 2004;89(5):755-68.
- Keeley M (1998). The trouble with transformational leadership: toward a federalist ethic for organizations. En: Ciulla, JB (Ed.), Ethics the heart of leadership. Westport, CT: Praeger.
- Kelloway K, Loughlin C, Barling J, Nault A. Counter productive and organizational citizenship behaviours: separate but related constructs. International Journal of Selection and Assessment 2002;10(1-2):143-51.
- Kim M. Types of leadership and performance norms of school athletics teams. Perceptual and Motor Skills 1992;74:803-06.
- Koch H (1994). Gestión Total de la Calidad en la Sanidad. Barcelona: SG editores.
- Kogler-Hill SE. Team leadership. En: Northouse PG (Ed.). Leadership: Theory and practice (2.ª ed.) Thousand Oaks, CA: Sage 2001;161-87
- Kozub SA, Pease DG. Coach and placer leadership in high school basketball. Journal of Sport Pedagogy: Teaching and Coaching in Sport 2001;7:1-15.
- Kruse SD, Louis KS (2008). Strong cultures: A principal's guide to change. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Lauzon S, Ricard N, Goulet C. Enfermería de práctica avanzada: un tesoro oculto. Enfermería clínica 2003;13(1):48-52.

- Lawler E, Hall D, Oldham G. Organizational climate: relationship to organizational process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance* 1974;11(1):139-55.
- Lee MJ, Coburn T, Partridge R. The influence of team structure in determining leadership function in association football. *Journal of Sport Behavior* 1983;6:59-66.
- Leithwood K. Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación* 1994;304:31-60.
- Leithwood K, Day C, Sammons O, Harris A, Hopkins D (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham, UK: National College for School Leadership and Department for Education and Skills.
- Leithwood K, Harris A, Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management* 2008;28(1):27-42.
- Leithwood K, Jantzi D. The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with schools. *Journal of Educational Administration* 2000;38(2):112-19.
- Lewin K, Lippitt R, White R. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* 1939;10:271-99.
- Lieberman A, Miller L (2004). *Teacher leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Likert R (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Linley PA, Joseph S, Seligman MEP (2004). *Positive psychology in practice*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lorenzo Delgado M. El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía* 2005;232:367-88.
- MacBeath J, Swaffield S, Frost D. Principled narrative. *International Journal of Leadership in Education* 2009;12(3):223-37.
- Marion R, Uhl-Bien M. Introduction to the special issue on leadership and complexity. *The Leadership Quarterly* 2007;18:293-6.
- Martin DR, O'Brien JL, Heyworth JA et al. Point counter-point: the function of contradictions on an interdisciplinary health care team. *Qual Health Res* 2008;18:369-79.
- Marzano RJ, Waters T, McNulty BA (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Mata Verdejo D (1997). *Etnografía del Deporte*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Mata Verdejo D. Hacia una especialización en Antropología de campo. *Apunts* 2001;63:6-14.
- Mata Verdejo D. El equipo deportivo desde una perspectiva sociocultural. *Kronos: revista universitaria de la actividad física y el deporte* 2002;1:4-9.
- Maureira Cabrera O. Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 2006;4(4):1-10.
- Mehra A, Smith B, Dixon A, Robertson B. Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *Leadership Quarterly* 2006;17:232-45.
- Menárguez Puche J, Saturno Hernández P. Características del liderazgo de los coordinadores de centros de salud en la Comunidad Autónoma de Murcia. *Aten Primaria* 1998;22(10):636-41.
- Michie S, Gootie J. Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly* 2005;16:441-57.
- Molero Alonso F. Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de Psicología* 2002;76:53-76.
- Morales JF, Molero F. El liderazgo en los equipos de Atención Primaria. *Cuadernos de Gestión para el Profesional de Atención Primaria* 1995;1(2):83-91.
- Morán Barrios J, Ruiz de Gauna P. ¿Reinventar la formación de médicos especialistas?: Principios y retos. *Nefrología* 201030(6):604-12.
- Moreno Pérez CM. Claves para el liderazgo ético. *Capital Humano* 2004;183:84-9.
- Morgeson FP, Scott D, Karam EP. Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management* 2010;36(1):5-39.
- Moriano León JA, Molero Alonso F, Lévy Mangin JP. Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema* 2011;23(2):336-41.
- Murillo Estepa P. Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de "redes semánticas naturales": su importancia en la gestión de los centros educativos. *Revista de Educación* 2009;350:375-99.
- Murillo Torrecilla FJ. Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE* 2006;4(4):11-24.
- National Patient Safety Agency (2004). *Seven steps for patient safety. The full reference guide*.
- Noce F et al. El liderazgo de los entrenadores de fútbol sala. *Revista de Psicología del Deporte* 2013;22(1):11-8.
- Pastor Morell González R, Bauzá Vázquez E, Maraño Rodríguez E. El liderazgo educativo: consideraciones generales. *Didascalía: Didáctica y Educación* 2013;1:165-80.
- Pearce CL, Conger JA (2003). *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce CL, Sims HP. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: theory, research and practice* 2002;6:172-197.
- Pedraja Rejas L. Gestión y liderazgo educacional: una perspectiva integradora en la economía del conocimiento. *Revista de Ciencias Sociales* 2011;XVII(1):32-47.

## ¿Qué dice la bibliografía sobre el liderazgo?

- Peiró JM, Rodríguez I. Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo* 2008;29(1):68-82.
- Peiró JM, González-Roma V, Ramos J, Zornoza A Relationships between leadership and professionals' job attitudes and perceptions: comparison of two leadership models. *Work & Stress* 1996;10(3):195-208.
- Peiró JM, González-Romá V, Ripoll P, Gracia F. Role stress and work team variables in Primary Health Care Teams. En: de Jonge J et al (eds). *Organizational Psychology and Health Care at the Start of a New Millennium*, Munich: Rainer Hampp Verlag 2001;105-22.
- Peya Gascóns M (2008). La importancia del liderazgo formal en la profesión enfermera. *Nursing*, 26.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on followers: trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1990;1:107-142.
- Pons Verdú F, Ramos López J. Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 2012;28(2):81-98.
- Pucheu A. ¿Cómo el Liderazgo Transformacional de Supervisoras de Enfermería Afecta el Burnout de Enfermeras Clínicas?: Evidencia de dos Hospitales Chilenos. *Ciencia y Trabajo* 2010;38:403-9.
- Rees CR. Instrumental and expressive leadership in team sports: A test of leadership role differentiation theory. *Journal of Sport Behavior* 1983;6:17-27.
- Rees CR, Segal MW. Role differentiation in groups: The relationship between instrumental and expressive leadership. *Small Group Behavior* 1984;15:109-23.
- Resnick LB. Learning in school and out. *Educational researcher* 1987;16(9):13-20
- Rice R, Chemers M. Predicting the emergence of leaders using Fiedler's Contingency Model of leadership effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 1973;57:281-7.
- Rico R, Alcover de la Hera CM, Tabernero C. Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 1999-2009;26(1):47-71.
- Robinson VMJ (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Australia: Australian Council for Educational Leaders.
- Robles-García M, Dierssen-Sotos T, Martínez-Ochoa E et al. Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gac Sanit* 2005;19(4):127-34.
- Rodríguez-Gonzalo A, Muñoz Lobo MJ, Marzo Martínez A, Sánchez Vicario F. Liderazgo en grupos de trabajo enfermeros. Percepciones. *Enfermería clínica* 200919(4):206-09.
- Ross J, Gray P. Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement* 2006;17:179-99.
- Rowold J. Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology* 2006;18:312-25.
- Ruiz R. Características de liderazgo en el deporte de judo. *Revista de Psicología del Deporte* 2007;16 (1):9-24.
- Ruiz González M (2003). *La encrucijada del líder: el liderazgo en las organizaciones*. Madrid: International Thomson Cop.
- Ruiz López P, Carrasco González I. Liderazgo en la seguridad del paciente. *Rev Calidad Asistencia* 2010;25:55-7.
- Salas Vallina A (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Salminen S, Liukkonen J. Coach-athlete relationship and coaching behavior in training sessions. *International Journal of Sport Psychology* 1996;27:59-67.
- Sánchez Santa-Bárbara E. Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema* 2000;12(3):435-9.
- Sánchez Vázquez JF (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.
- Sanders JO (1995). *Liderazgo espiritual*. Grand Rapids: Editorial Portavoz.
- Sashkin M (1998). *El líder visionario: Cuestionario sobre la conducta del líder*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Seers A, Graen GB. The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance* 1984;33:283-306.
- Senge Peter M (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Shamir B, House RJ, Arthur MB: The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science* 1993;4:1-17.
- Smith RR, Smoll FL, Hunt E. A system for the behavioral assessment of the athletic coaches. *Research Quarterly* 1977;48:401-7.
- Sosik JJ, Godshalk VM. Leadership styles, mentoring functions received and job related stress: a conceptual model and preliminary results. *Journal of Organizational Behavior* 2000;21(4):365-90.
- Souza L, Ferreira A, Nunes R, Maxwell de Freitas J, Veloso O. El liderazgo en la visión de enfermeros líderes. *Enfermería Global* 2013;12(2):268-80.
- Spillane JP (2006). *Distributed Leadership*. London: Jossey-Bass.
- Spillane JP, Camburn E, Pareja A. Taking a distributed perspective to the school principal's workday. *Leadership and Policy in Schools* 2007;6:103-25.
- Spillane JP, Diamond JB (Eds.) (2007). *Distributed leadership in practice*. New York: Teachers College Press.

- Spillane JP, Halverson R, Diamond JB. Investigating school leadership practice: a distributed perspective. *Educational Researcher* 2001;30(3):23-8.
- Spillane JP, Halverson R, Diamond JB. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies* 2004;36:3-34.
- Stewart GL. A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management* 2006;31:319-35.
- Stoker JJ, Looise JC, Fisscher OAM, de Jong RD. Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R & D teams. *International Journal of Human Resource Management* 2001;12:1141-51.
- Stoll L, Louis KS (2007). *Professional learning communities. Divergence, depth, and dilemmas*. Maidenhead: Open University Press.
- Subirana M, Fargues I. Percepción de las enfermeras expertas sobre el reconocimiento de sus competencias. *Metas de Enfermería* 2005;8:62-8.
- Swaffield S, MacBeath J (2009). *Researching leadership for learning across international and methodological boundaries*. Ponencia presentada en el congreso de la American Educational Research Association, Denver, CO.
- Tannenbaum R, Schmidt W. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 1958;36:95-102.
- Teixidor i Freixa M. Ya en el siglo XXI... Un nuevo liderazgo en ciencias de la salud. *Revista ROL de Enfermería* 2004;27:70-2.
- Torrado J (2009). *Desarrollo de un modelo de medida del liderazgo en equipos deportivos*. Tesis doctoral. Facultad de Psicología. Universidad de Santiago de Compostela.
- Torrado J. Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: una revisión camino a la integración. *Escritos de Psicología* 2012;5(2):12-19.
- Tresserras i Gaju R. Planificación según prioridades de salud: Criterios de planificación relacionados con los Planes Directores. *Medicina Clínica* 2008;131(4):42-6.
- Trice HM, Beyer JM (1993). *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Villa Sánchez A (Ed.) (2008). *Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Vroom VH, Yetton PW (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Wageman R. How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science* 2001;12:559-77.
- Wageman R, Fisher C, Hackman JR. Leading teams when the time is right: finding the best moments to act. *Organizational Dynamics* 2009;38(3):192-203.
- Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management* 2008;34(1):89-126.
- Weiss HM, Cropanzano R. Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior* 1996;18:1-74.
- Weiss MR, Stuntz CP. A little friendly competition: Peer relationships and psychosocial development in youth sport and physical activity contexts. En: Weiss MR (Ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology 2004;165-96.
- Wilson BG. Metaphors for instruction: Why we talk about learning environments. *Educational Technology* 1995;35(5):25-30.
- Wolf MS. Changes in leadership styles as a function of a four-day leadership training institute for nurse managers: a perspective on continuing education program evaluation. *J Contin Educ Nurs* 1996;27(6):245-52.
- Womack RB. Measuring the leadership styles and scholarly productivity of nursing department chairpersons. *J Prof Nurs* 1996;12(3):133-40.
- Woods P, Bennett N, Harvey J, Wise C. Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings from Systematic Literature Review. *Educational Management Administration & Leadership* 2004;32:439-57.
- Wright A, Côté J. A retrospective analysis of leadership development through sport. *Sport Psychologist* 2003;17:268-91.
- XIII Congreso de Recursos Humanos en la Sanidad. *Actualidad del Derecho Sanitario* 2010;171:333-54.
- Yukl GA. Tridimensional leadership theory: a road-map for flexible, adaptative leaders. En: Burke R (Ed.), *Leading in turbulent times*. Oxford: Blackwell 2004;5-91
- Yukl GA (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Zaccaro S, Rittman A, Marks MA. Team Leadership. *The Leadership Quarterly* 2001;12:451-83.
- Zacharatos A, Barling J, Kelloway EK. Development and effects of transformational leadership in adolescents. *The Leadership Quarterly* 2000;11:211-26.

# Metodologías para el análisis del liderazgo: el ejemplo del MBTI, auto-liderazgo para liderar

José Luíz Calvo Azpeitia

En el presente capítulo vamos a hablar brevemente de una conocida herramienta utilizada en desarrollo de liderazgo individual y de equipos, es el Myers Briggs Type Indicator (MBTI), cuestionario de personalidad basado en las teorías de Jung.

El objetivo de este capítulo no es hacer un extenso y profundo análisis de la herramienta, sino describirla para que el lector pueda entender su valía a la hora de trabajar con ella. De cara a profundizar en la misma, se aportará bibliografía al final del capítulo.

La utilización que le damos desde el Instituto de Liderazgo se fundamenta en el hecho de que para cambiar y liderar, primero hay que empezar por el auto-liderazgo, el auto-conocimiento, identificar las claves de cada uno, los puntos fuertes en los que asentarse y crecer, y los puntos a trabajar que dificultarían ese paso de no trabajarse.

El MBTI permite de una forma clara y sencilla tener información estructurada y asequible acerca de cómo nos comportamos y por qué, y a la vez nos permite entender el porqué de las conductas de las personas que nos rodean en el ámbito profesional y, por qué no, particular. Supone un elemento accesible sobre la cartografía en determinados comportamientos.

También somos conscientes de que admitiendo su utilidad para trabajar en desarrollo, la explicación de las conductas humanas son más complejas y mucho más difíciles de explicar de lo que parece en un cuestionario... si bien éste ayuda.

## UN POCO DE HISTORIA

El MBTI nace a principio de los años cuarenta, creado por dos mujeres, Katherine Briggs y su hija Isabel Briggs Myers, basada en la Teoría de Jung. Ambas habían llegado a las mismas conclusiones que Jung a raíz de leer biografías e identificar diferentes maneras de comportarse y por ello de estructurar el pensamiento subyacente.

Ninguna de las dos eran psicólogas, eran profesoras, condición que nos hace sospechar que contribuye a que una de las ventajas del cuestionario sea su asequibilidad y accesibilidad a la hora de trabajar con él y entenderlo; así como para aplicarlo en el desempeño cotidiano.

Ambas empezaron a desarrollar la herramienta observando a conocidos y trabajando con los mismos de cara a probar sus teorías, extendiéndolo posteriormente a grupos de estudiantes; así fueron depurando las conductas que ayudaron a discriminar las preferencias.

Lo desarrollaron a lo largo de los años cuarenta, depurándolo hasta la actualidad; Isabel Briggs Myers estuvo dándole solidez estadística hasta casi su fallecimiento en el año 1982; sirva como anécdota que ella nunca lo “comercializó”; fue su sobrino, a través de la empresa CPP, creadora y distribuidora de la herramienta.

## EN QUÉ SE BASA

Como decíamos, el MBTI se basa en las teorías tipológicas de Jung, sobre todo en su concepto de “preferencia”. Éste partía de la base de que todos nacemos con un conjunto de conductas genéticas no aprendidas, que vamos a ir desarrollando y mejorando a lo largo de nuestra vida, hasta llegar a ser la “mejor versión de nosotros mismos”.

Vamos a hacer un breve ejercicio para que entendáis el concepto de preferencia:

1. Coged bolígrafo y papel..., ¿preparados?
2. Escribid, por favor, vuestro nombre y apellidos...
3. ¿Qué tal la experiencia?... En este momento estaréis pensando: “¿qué tontería de pregunta?”, porque os ha resultado fácil, no os ha requerido esfuerzo, lo habréis hecho sin pensar mucho. Sin embargo, es una operación compleja, de hecho, tardamos unos nueve años de media en hacerlo bien.
4. Haced la misma operación, pero con la otra mano. Suponemos que ya os habrá costado algo más, y aunque el resultado variará, dependiendo de la habilidad de cada uno, el esfuerzo requerido es mucho mayor... **pero todos habréis podido hacerlo.**

Este breve ejercicio nos ilustra el concepto de **preferencia en conductas**. Jung decía que tenemos una serie de conductas preferidas que vamos a hacer sin pensar y sin mucho esfuerzo porque “nacimos con ellas”, “Igual que un pájaro salta del nido y nadie le ha enseñado a volar”, igual que la primera parte del ejercicio; y que hay otras conductas alternativas que las haremos sólo si el contexto nos lo demanda, al igual que tenemos las dos manos y las utilizamos, pero hay una que usamos más y con la que nos sentimos más seguros de su resultado.

Por ello el MBTI mide nuestras preferencias, las conductas que haremos sin “pensar”, sin esfuerzo, pero no determina lo desarrollado que tenemos “la otra mano”; pero la vida no nos deja usar sólo una mano, igual que en la vida, seas diestro o zurdo, utilizas las dos manos.

Ya dependerá del desarrollo de cada uno, de su experiencia, su aprendizaje vital, cómo y cuánto acabe utilizando sus preferencias, sus “dos manos”; lo que sí que no mide son habilidades, no nos dice lo que podemos o no hacer, sólo nos dirá cuáles utilizaremos sin pensar y sin mucho esfuerzo. Eso sí, nuestra manera de actuar está tan fuertemente arraigada que nos parece increíble que otros puedan actuar de otra manera.



## ¿Y CUÁLES SON LAS PREFERENCIAS QUE MIDE?

Las preferencias que mide el MBTI son cuatro pares dicotómicos

<b>Extraversión</b>	<b>Introversión</b>
¿Dónde prefieres enfocar tu “energía” o atención?	
<b>Sensación</b>	<b>Intuición</b>
¿Cómo prefieres obtener información?	
<b>Thinking</b>	<b>Feeling</b>
¿Qué proceso prefieres usar para tomar decisiones?	
<b>Juicio</b>	<b>Percepción</b>
¿Cómo prefieres tratar con el mundo que te rodea? Estilo de vida	

Como decimos, este cuestionario nos dice cuál será nuestra preferencia en cada uno de los pares dicotómicos aquí expuestos, y que a continuación describiremos. Así, en la teoría del tipo de Jung nos dice que cada uno de nosotros tendrá preferencia por **Extraversión** o por **Introversión** a la hora de poner el foco para recargar energía psíquica y física, externa o internamente; por **Sensación** o por **Intuición** a la hora de obtener información, por **Thinking** o por **Feeling** a la hora de tomar decisiones y por **Juicio** o por **Percepción** a la hora de tratar con el mundo exterior.

Todos haremos conductas de todo, la vida no nos permitiría lo contrario, pero en cada par de preferencias, en uno de los “lados” exclusivamente, tendremos la nuestra, y de la combinación de las cuatro preferencias nos daría los 16 tipos con los que trabaja la herramienta.

**Cuadro 1. Tipos de liderazgo DAC basado en el MBTI**

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>

## CONOCIENDO MÁS LAS PREFERENCIAS

### Extraversión – Introversión: ¿Dónde prefiere enfocar su atención?

El planteamiento de esta preferencia trasciende la concepción habitual que todos tenemos de extraversión sociable e introversión insociable, más relacionada con la medición de este aspecto en la teoría del rasgo de la personalidad.



La **Extroversión (E)**, según Jung, y así lo recoge y mide el MBTI, es la orientación de la persona hacia su mundo exterior, las personas, las cosas, los acontecimientos; en síntesis, prefiere la acción a la reflexión. Su paradigma es acción-reflexión-acción, y construye sus pensamientos a través de su verbalización e interacción con los demás.

La persona con preferencia **Introversión (I)**, por el contrario, pone su foco en su mundo interior, de sus ideas, reflexiones, sus pensamientos, necesita de este diálogo interior para construir sus ideas; su paradigma es reflexión-acción-reflexión, y prefiere construir sus ideas desde su intimidad.

Todos hacemos de todo pero en alguno de los dos lados estará nuestra preferencia. Como anécdota, algunas personas con preferencia **Extroversión** en la historia reciente serían Voltaire, Freud, Darwin, Roosevelt y Reagan; algunas con preferencia **Introversión**, Einstein, Jung, Rousseau, Lincoln y Carter.

De una muestra de directivos de la Sanidad española, descrita más adelante, surge que el 72% tienen preferencia por la **Extroversión**, y el 18% por **Introversión**.

### **Sensación – Intuición: ¿Cómo preferimos obtener información?**

Según la teoría tipológica tenemos dos maneras de percibir información, con la **Sensación (S)** captamos a través de los cinco sentidos; el proceso es analítico, a través de la observación. Las personas que obtienen información con la sensación son personas muy detallistas y “factuales”. Valoran las aplicaciones prácticas que les permiten resolver el presente. El modo de proceder es secuencial, paso a paso y experimentado lo que se dice, y les gusta y creen en lo que ven, y les interesa lo concreto.

La persona con preferencia **Intuición (N)** percibe desde la interpretación del dato, de lo que hay, no es relevante lo que existe sino lo que podría ser; por eso siempre busca “más allá”, le importa lo original, la novedad, lo posibilístico. Trata de ver siempre el modelo, el por qué de las cosas, la interacción entre los datos que le ayude a explicar una percepción, “el gran cuadro”.

Lo más relevante de esta preferencia es que también nos dice cuál será nuestro modelo de comunicación, la persona con preferencia **Sensación** prefiere desarrollar su razonamiento paso a paso, sin saltarse ninguna secuencia y dato; la persona con preferencia **Intuición**, lo hace a saltos, pasando rápidamente a la conclusión, y prefiere tener y exponer antes el marco general. Esto hace que sean dos modelos de comunicación que generalmente no se entienden, chocan en sus necesidades, de lo concreto a la abstracción (S), frente a lo abstracto para detallar alguna concreción (N).

Como ejemplo de personalidades representativas de la preferencia **Sensación**: Santo Tomás, San Ignacio de Loyola, Descartes y Freud; de la preferencia **Intuición**: Arquímedes, San Juan de la Cruz, Leonardo da Vinci y Jung.

Con respecto al estudio de una población directiva en Sanidad, esta preferencia se distribuiría de la siguiente manera: 74% tendrían preferencia **Sensación**, y un 16% preferencia **Intuición**.

### **Thinking – Feeling: ¿Cómo preferimos tomar decisiones?**

Conviene aclarar antes de nada que si bien la nomenclatura y la significación que adquiere actualmente cada una puede llevar a confusión, son, según Jung, dos procesos racionales de tomar decisiones; de hecho, la decisión puede ser la misma, el proceso no.

Según la teoría tipológica, las personas con preferencia **Thinking (T)** –se conserva la nomenclatura inglesa por armonización internacional–, se apoyan en un razonamiento impersonal y lógico, y las personas con preferencia **Feeling (F)** lo hacen basándose en una convicción íntima.

La persona con preferencia **Thinking (T)**, de cara a tomar una decisión prefiere situarse como observador imparcial, ver los hechos desde fuera y mantenerse objetivo, analizando los pros y los contras; basan sus decisiones en la lógica. La persona con preferencia **Feeling (F)** se implica en la situación y valora lo que supone la decisión para las personas afectadas, y trata de mantener la armonía del equipo, valorando mucho los sentimientos de los demás. A las personas **Thinking** les preocupan los sentimientos de los demás, y muy posiblemente, pero lo meten como un factor más dentro de la lógica de la decisión.

La persona **Thinking** se pone como objetivo la justicia y la claridad en su toma de decisiones; en la persona **Feeling**, como hemos comentado, será la armonía lo que prime.

La persona **Thinking** la crítica la hace directa, lo que no le parece bien y que salta a la vista, lo comenta, el refuerzo en todo caso vendrá después; para la persona **Feeling**, lo primero es la apreciación positiva, los defectos se comentarán después.

En síntesis, la persona **Thinking** toma la decisión en función de la tarea u objetivo a lograr, la persona **Feeling** lo toma en función de las personas, y la armonía con las mismas; por eso la primera centra su comunicación en el **Qué**, el contenido; ésta lo centra en el **Cómo**, a quién va dirigido.

Diferencialmente, personalidades de un tipo u otro serían: con preferencia **Thinking**: Santo Tomás de Aquino, Descartes, Kant y Russell; con preferencia **Feeling**: San Agustín, Beethoven y Carl Rogers.

En esta preferencia la distribución sería: directivos de Sanidad con preferencia **Thinking**, un 95%, frente al 5% que tiene preferencia **Feeling**.

### **Juicio-Percepción: ¿cómo organizamos nuestra vida?**

Esta preferencia nos habla de cuál es nuestro estilo de vida, cómo nos organizamos para implementar las decisiones.

Las personas con una preferencia **Percepción (P)** tienen una actitud reactiva y prefieren estar abiertas y disponibles para los cambios, las oportunidades que les van surgiendo, por lo que están en una actitud más abierta y, por ello, preparadas para el cambio. Es más, esta persona tiene recursos para ellos, por lo que además necesitan de la última hora y su estrés para actuar, antes no le ven el sentido de urgencia. Aplazan las decisiones hasta última hora, por si surge alguna cosa que les haga cambiar, prefieren explorar, ser curiosos y ver varias posibilidades antes de tomar la decisión. Trabajan a saltos y desestructurados, el devenir de los acontecimientos le arrastra.

La persona con preferencia **Juicio (J)** es "proactiva" y prefiere ejercer un cierto control sobre lo que le acontece y lo que está por venir; prefiere elegir una línea de actuación y ejercer sobre ella; tener, en síntesis, un modo de vida organizado, estructurado y previsible. Prefiere tomar decisiones y dejar las cosas en situación de cerrarse; le puede incluso irritar que se pierda tiempo explorando demasiado las cosas. Trabaja con plazos y horarios.

Diferencialmente, personalidades de un tipo u otro serían: con preferencia **Juicio**: Aristóteles, Linneo, de Gaulle y Freud; con preferencia **Percepción**: Platón, Churchill, Mitterrand y Jung.

Y tal y como señalamos a continuación, en esta preferencia la distribución sería: el 84% tienen preferencia **Juicio** frente al 16% de preferencia **Percepción**.

¿YA TIENES CLARAS TUS PREFERENCIAS?

## ALGUNOS DATOS CON DIRECTIVOS DE LA SANIDAD ESPAÑOLA

Los datos que ilustran el presente análisis los ha obtenido el Instituto de Liderazgo en diferentes intervenciones de desarrollo de liderazgo con equipos de dirigentes de Consejerías de Sanidad de diversas autonomías y con equipos directivos de hospitales, desde el año 2009.

Sirvan estos datos simplemente como comentario para ilustrar de forma práctica lo hasta ahora explicado y no con afán de hacer un estudio concluyente sobre la "personalidad de los directivos en Sanidad", por ello no vamos a sacar conclusiones determinantes.

Para este "minianálisis" se cuenta con una muestra de 161 cuestionarios, que segmentando por preferencias sería:

- Con preferencia **Extroversión** un 72%, frente a un 18% con preferencia **Introversión**.
- Un 74% tendría preferencia **Sensación** y un 16% preferencia **Intuición**.
- Personas con preferencia **Thinking** serían un 95%, frente al 5% que tiene preferencia **Feeling**.
- El 84% tienen preferencia **Juicio** frente el 16% de preferencia **Percepción**.

Por tipos, la distribución sería:

**Cuadro 2. Tipos de Liderazgo DAC en el entorno sanitario (continuación)**

<b>ISTJ</b> 31 19%	<b>ISFJ</b> 0 0%	<b>INFJ</b> 1 0,6%	<b>INTJ</b> 4 2,4%
<b>ISTP</b> 0 0%	<b>ISFP</b> 0 0%	<b>INFP</b> 0 0%	<b>INTP</b> 5 3%
<b>ESTP</b> 14 8,6%	<b>ESFP</b> 1 0,6%	<b>ENFP</b> 1 0,6%	<b>ENTP</b> 5 3%
<b>ESTJ</b> 69 43%	<b>ESFJ</b> 4 2,4%	<b>ENFJ</b> 1 0,6%	<b>ENTJ</b> 21 13%

En síntesis, el MBTI es una buena manera de conocerse para entender mejor el entorno y saber con qué “ojos” miramos a la realidad y a los demás, como elemento básico para ejercer un liderazgo eficaz y poder desarrollar adecuadamente los equipos.

## Bibliografía

- Briggs Myers I. Revised by Linda Kirby and Katherine D. Myers (2000). Introducción al Tipo. Oxford Psychologist Press.
- Briggs Myers I, Myers PB. (1980) Gifts Differing. Davies-Black.
- CAPT. Center for Applications of Psychological Type, [www.capt.org](http://www.capt.org)
- Dunning D (2003). Introduction to Type and Learning. CPP, Inc. Mountain. View California.
- Hirsch, EK, Krebs Hirsch S (2003) Second. Edition. Introducción al Tipo y los Equipos . CPP, Inc. Mountain View California
- Kise J. Differentiated Coaching. Corwin Press. A Sage Publications. 2006. Company. Thousand Oaks, California
- Kise & Russell (2010). What is rigor? <http://go.solution-tree.com/PLCbooks/Kise>
- J (2007). Differentiation through Personality Types. Corwin Press. A Sage. Publications Company. Thousand Oaks, California
- Lawrence G. first edition (1979). 4th edition (2009). People Types and Tiger Stripes. CAPT. Gainesville.





# Metodología para los estudios de liderazgo en equipos sanitarios

Alina Danet, Inmaculada García Romera y Joan Carles March Cerdà

---

Con el objetivo de ofrecer una visión general sobre los estilos y funciones que desempeña el liderazgo en diversos equipos sanitarios, la investigación se ha desarrollado en base a:

1. Un estudio cuantitativo con profesionales sanitarios de Unidades de Atención Primaria y Hospitalarias.
2. Un estudio cuantitativo comparativo con profesionales y responsables de Unidades de Atención Primaria y Hospitalarias.
3. La aplicación de un cuestionario interactivo, aplicado *in situ* durante la celebración de las Jornadas de Gestión.
4. Un estudio cualitativo con profesionales de Unidades de Gestión Clínica (UGC) de Atención Primaria.
5. Un estudio cualitativo realizado en una Unidad de Gestión Clínica (UGC) de un hospital de primer nivel.

La metodología de recogida y análisis de datos de cada uno de estos estudios ha sido la siguiente:

## ESTUDIO CUANTITATIVO CON PROFESIONALES

El objetivo de este estudio cuantitativo ha sido conocer la percepción de los equipos sanitarios del Servicio Andaluz de Salud sobre el estilo de liderazgo de sus responsables.

### Población participante

En el diseño del estudio, la población participante la representa el total de los profesionales de las UGC de Atención Primaria del SAS, el personal sanitario de las unidades o servicios de Pediatría, Urgencias y Medicina Interna de las Áreas Sanitarias Andaluzas y todo el personal de un hospital de primer nivel.

Cumpliendo los patrones esperados en estudios de este tipo, la participación del personal de los centros sanitarios ha alcanzado un total de 11.051 profesionales de UGC de Atención Primaria, de las unidades clínicas de las AGS del SAS y del hospital de primer nivel. La tasa de participación de los profesionales de Atención Primaria es relativamente alta, un 41% de la plantilla de este sector, que según la Memoria del SAS 2012 supera los 22.000 profesionales. Así mismo, la tasa de participación del personal del hospital de primer nivel asciende al 26% (siendo el total de su plantilla 5.500 trabajadores, según Memoria de Sostenibilidad, 2008). Sin embargo, la participación en las

Unidades y Servicios Hospitalarios de Urgencias, Pediatría y Medicina Interna fue más escasa a nivel de las Áreas de Gestión Clínica, sin alcanzar el 20% a nivel andaluz.

### Descripción sociodemográfica de la población participante

Los porcentajes reflejados en la figura 1 muestran la superioridad numérica de las mujeres.

La media de la edad es de 47,9 años, con un valor mínimo de 18 y máximo de 64 años (desviación típica 8,0). La antigüedad media en el puesto es de 8,3 años (mínimo 0 y máximo 39; desviación típica 7,8).

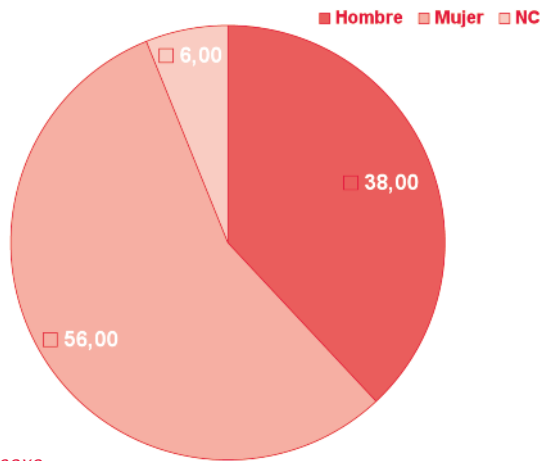


Figura 1. Distribución por sexo.

Según grupos de edad (Fig. 2), podemos afirmar que casi un 70% de la población tiene edades comprendidas entre 40 y 60 años.

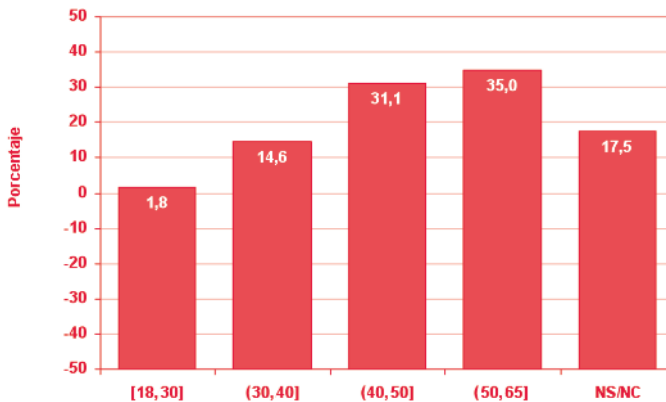


Figura 2. Distribución por grupos de edad.

Con respecto a la antigüedad agrupada, existe mayor homogeneidad en la distribución, tal y como se puede observar en la figura 3.

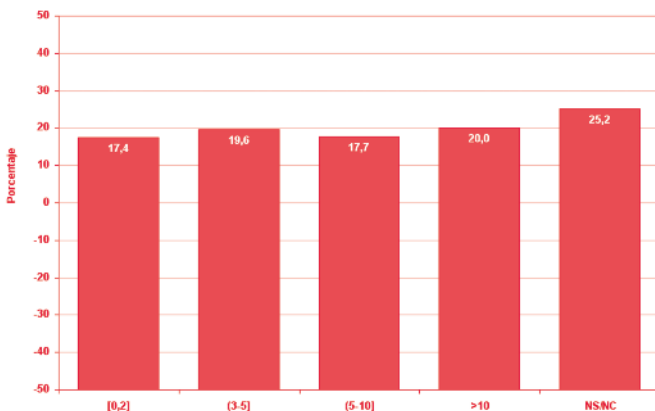


Figura 3. Distribución por antigüedad profesional.

Según categoría profesional, son mayoritarios el personal médico y enfermero, que suman más del 60% del total (Fig. 4).

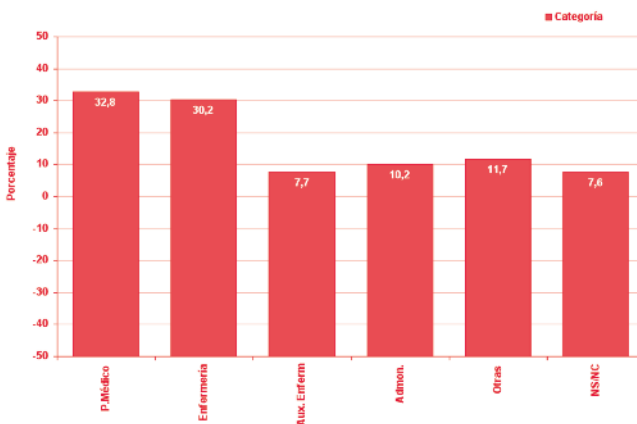


Figura 4. Distribución de la categoría profesional.



En función del tipo de atención sanitaria, la población participante se distribuye entre un 81,9% de Atención Primaria, siendo el resto personal hospitalario (Fig. 5).

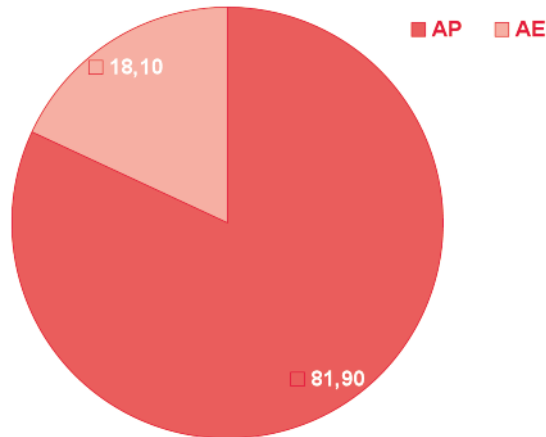


Figura 5. Distribución según nivel asistencial.

### Instrumento de recogida de datos

Para el estudio cuantitativo con profesionales se ha empleado un cuestionario de elaboración propia *on line*, formado por 5 preguntas de valoración de responsables en escala Likert –que oscila de –5 (nunca) a +5 puntos (siempre)–, a las cuales se han añadido datos sociodemográficos (sexo, edad, antigüedad, categoría profesional, tipo de unidad). Las cinco preguntas se han diseñado a partir de una revisión bibliográfica de cuestionarios de liderazgo, clima organizacional y satisfacción laboral. Cruzando los apartados y temáticas incluidas en los cuestionarios FOCUS 93, escala CLIOR, CVP 35, así como en instrumentos específicos para el ámbito sanitario, se seleccionaron las cinco dimensiones más comunes referidas a liderazgo en los equipos. Estas cinco dimensiones se adaptaron e incluyeron como preguntas independientes en la parte de valoración de responsables del cuestionario y fueron: apoyo, información, capacidad de facilitar la participación, definición de las funciones dentro del equipo y consideración del/de la responsable como “buen líder”.

El cuestionario ha sido previamente validado en estudios anteriores, cuyo objetivo fue conocer y describir el clima emocional en los equipos de trabajo en el ámbito sanitario andaluz y las prácticas de liderazgo ejercidas en este modelo de gestión sanitaria.

### Análisis estadístico

Las cinco dimensiones se han analizado de forma independiente, con apoyo del *software* SPSS 15.0, incluyendo: análisis descriptivo de las cinco dimensiones de liderazgo (media, desviación tí-

pica), análisis bivariante (estudios de correlación y comparación de medias) y análisis multivariante, a través de modelos ajustados de regresión lineal, para los que se ha comprobado la normalidad y homocedasticidad de los residuos *leverage*, a través de un histograma de residuos y un gráfico de dispersión con residuos y predicciones.

El análisis cuantitativo se ha basado en un intervalo de confianza del 95%, lo que se asocia a una significación estadística de  $p < 0,05$ .

## **ESTUDIO CUANTITATIVO COMPARATIVO CON PROFESIONALES Y RESPONSABLES**

El objetivo de este estudio ha sido comparar la percepción de los y las profesionales con la auto-percepción de sus responsables de unidades, respecto a su estilo y capacidad de liderazgo.

### **Participantes**

La población de este estudio la ha constituido el total de directores/as y personal sanitario de las unidades incluidas en el estudio cuantitativo con profesionales. Las personas participantes han sido 219 directores y responsables de UGC que han rellenado el cuestionario.

### **Instrumentos**

Para responder al objetivo de comparar la visión de los y las profesionales con la auto-percepción de sus responsables se ha empleado un cuestionario "en espejo", formado por las cinco preguntas formuladas para los y las líderes de los equipos y que se correspondían con las preguntas del cuestionario para profesionales.

### **Análisis de datos**

El análisis estadístico realizado ha incluido principalmente comparación de medias.

## **LA APLICACIÓN DE UN CUESTIONARIO INTERACTIVO**

El cuestionario interactivo se ha aplicado en el marco de las Jornadas de Gestión Sanitaria, que anualmente se realizan en el ámbito andaluz, con el objetivo de conocer la visión y opiniones de los/las profesionales participantes, con respecto a la definición y gestión del liderazgo en los equipos de trabajo del ámbito sanitario andaluz.

La población participante ha sido el total de profesionales inscritos en las jornadas, de los cuales han asistido a la sesión metodológica 170 personas. Todas ellas han participado en el cuestionario interactivo, con una tasa máxima de respuesta en todas las preguntas.

El instrumento de recogida de datos ha sido un cuestionario de elaboración propia, formado por 11 preguntas organizadas en tres bloques: talento, liderazgo y motivación. La encuesta se había previamente validado por un grupo de expertos en gestión sanitaria, pertenecientes al sistema sanitario andaluz.

El procedimiento metodológico se ha desarrollado en distintas fases: 1. Proyección de cada una de las preguntas y sus posibilidades de respuesta en una pantalla. 2. Tiempo disponible para responder a las preguntas (40 segundos), y votación a través de un mando interactivo. 3. Los resultados se han expuesto gráficamente inmediatamente después de la ronda de votaciones. 4. Dos moderadoras han presentado los gráficos y se ha ofrecido a las personas participantes la posibilidad de hacer comentarios y conclusiones finales a través de un debate abierto.

El análisis cuantitativo ha consistido en una descripción estadística de los resultados.

## **ESTUDIO CUALITATIVO CON PROFESIONALES DE UGC DE ATENCIÓN PRIMARIA**

El estudio se ha realizado con personal médico y enfermero de dos provincias diferentes, con el objetivo de identificar qué características de liderazgo se consideran óptimas en el ámbito de la Atención Primaria y cómo podría influir el estilo de liderazgo en el funcionamiento general del equipo. La selección de los y las participantes ha sido intencional, partiendo de un estudio previo de clima emocional realizado en el SAS. En función de los resultados de clima emocional, se han seleccionado aquellas UGC con mejores y peores resultados, para poder estudiar el tipo de liderazgo en dos situaciones opuestas.

El contacto con los y las participantes se ha realizado a través de los/las responsables de las UGC, que a su vez han transmitido la invitación a participar en el estudio a los miembros de sus equipos. La participación ha sido totalmente voluntaria, siendo así mismo garantizada la confidencialidad de los datos.

La técnica cualitativa empleada ha sido el grupo focal. Se han realizado dos grupos focales, uno con 6 profesionales (2 médicos y 4 enfermeras) y el segundo con 12 profesionales (4 facultativos/as y 8 enfermeros/as).

Las entrevistas individuales y grupales se han efectuado en base a un guión semiestructurado y se han grabado en formato audio. A partir de su transcripción, se ha realizado un análisis de contenido de la información.

## **ESTUDIO CUALITATIVO EN UNA UGC DE UN HOSPITAL DE PRIMER NIVEL**

El segundo estudio cualitativo se ha desarrollado en una UGC de Radioterapia de un hospital de primer nivel, caracterizada por un modelo innovador de gestión y un liderazgo distribuido. El objetivo de este trabajo ha sido conocer la perspectiva del equipo y de sus responsables, acerca del estilo

de liderazgo desarrollado en su unidad, así como sus opiniones acerca de la importancia del liderazgo en la organización y gestión de su equipo.

Han participado en el estudio 10 profesionales, incluyendo personal médico, enfermero y técnico, con los que se han realizado dos grupos nominales. Así mismo, se han efectuado tres entrevistas semiestructuradas con el personal responsable de la Unidad.

Con la información grabada y transcrita se ha realizado análisis de contenido.



# Liderazgo en los equipos sanitarios

Alina Danet, Inmaculada García Romera, María del Carmen Valcárcel y  
Joan Carles March Cerdà

El objetivo ha sido conocer la percepción del personal sanitario del Servicio Andaluz de Salud sobre el estilo de liderazgo de sus responsables.

Los objetivos específicos han sido:

1. Conocer si el equipo percibe apoyo, información, oportunidades de participación y una correcta definición de sus funciones por parte de sus responsables.
2. Estudiar si estas dimensiones de liderazgo influyen en la consideración del/ de la responsable como "buen/a líder", por parte de su equipo.

## LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO EN LA VISIÓN DE LOS Y LAS PROFESIONALES

A continuación vamos a presentar los resultados sobre liderazgo, en función de las dimensiones del cuestionario:

- Apoyo a los/las profesionales del equipo.
- Información facilitada a los/las profesionales.
- Oportunidades de participación de los miembros del equipo.
- El equipo conoce claramente cuáles son sus funciones.
- Consideración de "buen/a líder".

Como ya indicamos en el capítulo específico de metodología, este estudio se ha basado en un cuestionario *on line* formado por cinco preguntas en escala Likert. Las posibilidades de respuesta oscilan de -5 puntos (nunca) a +5 puntos (siempre), siendo 0 un punto neutro, sin una opinión definida. Las respuestas negativas a las preguntas indican que la característica de liderazgo no es identificada de forma habitual por la persona encuestada en la relación con su superior/a, mientras que una respuesta positiva muestra la existencia de esa habilidad de liderazgo en el equipo.

Para la presentación de los resultados comparativos, en función de sexo, edad, años de antigüedad, categoría profesional y nivel asistencial, las posibilidades de respuesta del cuestionario se han agrupado de la siguiente manera: nunca -5; casi nunca -4 y -3; raras veces -2 y -1; sin opinión 0; algunas veces +1, +2; frecuentemente +3, +4; siempre +5.

La descripción general de las variables muestra valores medios positivos (tabla I). Destaca la consideración positiva por parte del personal sanitario sobre las habilidades del/de la líder para apoyar

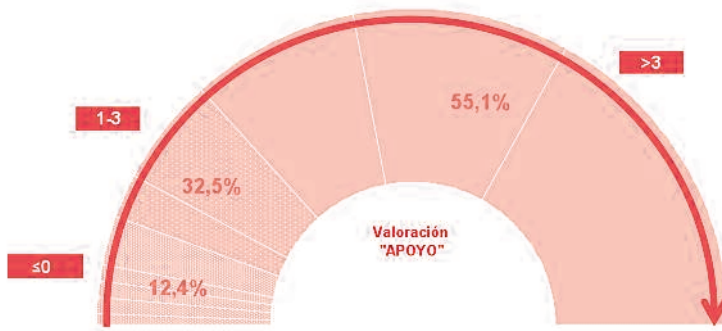
e informar a su equipo. Las oportunidades de participación y la definición y comunicación de funciones obtienen una valoración más reducida, aunque no de manera acusada. Por último, las personas encuestadas muestran un acuerdo medio con respecto a la consideración de su responsable como “un/a buen/a líder”.

**Tabla I. Valores medios de las dimensiones de liderazgo**

	<b>Apoya a los/las profesionales del equipo (-5, +5)</b>	<b>Mantiene informado/a al equipo (-5, +5)</b>	<b>El equipo tiene oportunidades de participación (-5, +5)</b>	<b>El equipo conoce claramente sus funciones (-5, +5)</b>	<b>El equipo lo considera un/a buen/a líder (-5, +5)</b>
N.º respuestas	10.905	10.874	10.859	10.879	10.812
NS/NC	146	177	192	172	239
Media	3,08	3,10	2,90	2,93	2,08
Desv. tít.	2,260	2,244	2,278	2,253	2,585

### 1. Apoyo a los/las profesionales del equipo

Según indica la figura 1, casi el 90% de las personas participantes valoran positivamente el apoyo recibido por parte de sus responsables. Destaca especialmente el hecho de que los valores máximos (+4 y +5) suman más de la mitad de las respuestas.



*Figura 1. Apoyo a los/las profesionales de su equipo. Resultados totales.*

Con respecto a las diferencias por sexo, grupos de edad y años de antigüedad, los resultados reflejan la homogeneidad de las respuestas y no muestran significación estadística. Por tanto, podemos concluir que la percepción de apoyo por parte del/de la responsable es uniforme entre hombres y mujeres, así como en función de la edad y los años de experiencia laboral.

Si estudiamos el peso de la categoría profesional en la percepción de apoyo por parte del/de la responsable (tabla II), observamos algunos resultados dignos de referir. En primer lugar aparece

una distribución muy parecida de los valores 3, 4 y 5 en todas las categorías profesionales: aproximadamente el 70% de las respuestas se concentran en estos valores. Sin embargo, también destaca el porcentaje superior de consideración máxima (valor 5) entre el personal auxiliar de enfermería (el 42%), mientras que sólo el 30% del personal médico y enfermero responde con esta opción. Por otra parte, médicos/as, enfermeros/as y administrativos/as concentran sus respuestas en valores positivos medios (3, 4), con casi el 40% de respuestas.

Los datos son estadísticamente significativos.

**Tabla II. Apoyo a los/las profesionales de su equipo. Resultados por categoría profesional**

Valores	Categoría profesional					Total
	Personal médico	Enfermería	Aux. enferm.	Admón.	Otros	
-5	45 1,3%	53 1,6%	14 1,7%	12 1,1%	28 2,2%	152 1,5%
-4, -3	88 2,5%	107 3,2%	27 3,2%	36 3,2%	33 2,6%	291 2,9%
-2, -1	107 3,0%	117 3,5%	26 3,1%	22 2,0%	41 3,2%	313 3,1%
0	144 4,0%	155 4,7%	36 4,3%	55 5,0%	58 4,6%	448 4,4%
1, 2	529 14,8%	523 15,9%	126 15,0%	174 15,7%	181 14,3%	1.533 15,2%
3, 4	1.563 43,7%	1.282 38,9%	256 30,5%	436 39,2%	421 33,2%	3.958 39,2%
5	1.101 30,8%	1.059 32,1%	354 42,2%	376 33,8%	506 39,9%	3.396 33,7%
Total	3.577 100,0%	3.296 100,0%	839 100,0%	1.111 100,0%	1.268 100,0%	10.091 100,0%

\*Diferencias estadísticamente significativas

Según el nivel asistencial (Fig. 2), los resultados, con significación estadística, muestran una mayor percepción de apoyo por parte de los/las responsables en las unidades de Atención Primaria. Así, casi un 75% del personal encuestado de centros de salud considera que sus superiores les apoyan con frecuencia (valores 3 ó 4) o siempre (valor 5), mientras que entre los/las profesionales que trabajan en hospitales, este porcentaje se sitúa en torno al 60%. Por otra parte, aparecen valores negativos de respuesta en un 11,2% del personal de Atención Especializada, lo que en Atención Primaria se reduce a la mitad (los valores negativos -5 a -1 suman un 6,8%).



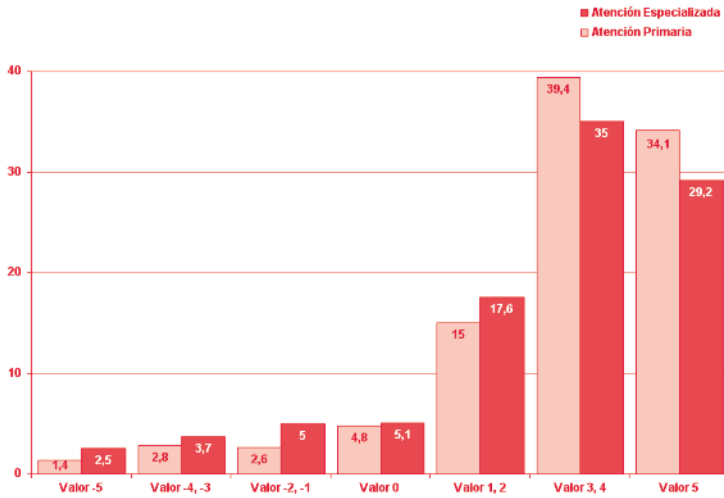


Figura 2. Apoyo a los/las profesionales de su equipo. Resultados por nivel asistencial.

## 2. Información facilitada a los/las profesionales

En la figura 3 se evidencia cómo un tercio de la población encuestada puntúa con el valor máximo la información que recibe de sus responsables. Los valores negativos de las respuestas suman menos del 12% y la gran mayoría de los/las profesionales indican un grado de información óptima o muy óptima.

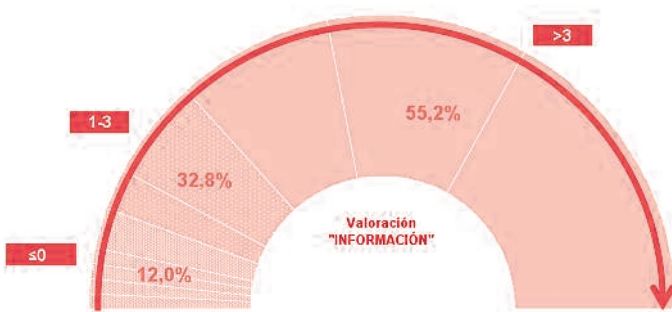


Figura 3. Información facilitada a los profesionales. Resultados totales.

Los resultados comparativos en función del sexo no son estadísticamente significativos y no indican diferencias importantes entre hombres y mujeres.

La edad y la antigüedad laboral son variables sociodemográficas que imponen diferencias en opinión de los y las participantes. En primer lugar, si nos fijamos en la distribución por edad de las respuestas negativas, se observa que los grupos de 40-50 años y los mayores de 50 años se muestran más satisfechos con la información que reciben del/de la responsable. Así, mientras que entre los menores de 40 años sólo un 6% consideran que la información de sus responsables no les llega nunca o muy pocas veces, entre las personas que tienen más de 40 años este porcentaje alcanza aproximadamente un 9%. Aunque la diferencia es escasa, puede ser representativa en el proceso de adaptar la comunicación vertical a las necesidades y expectativas de los y las profesionales con respecto, por ejemplo, a canales y medios empleados.

Por otra parte, la distribución de las respuestas positivas, aquellas que indican que la información llega con frecuencia o siempre, no genera diferencias importantes en función de la edad. Prácticamente un 90% de todos los grupos de edad se sitúan en estos valores positivos.

También destaca el hecho de que son los menores de 30 años, los que en mayor medida expresan no tener una opinión definida sobre la información que reciben de sus superiores (un 6,2%, en comparación con el menos del 3% que se registra en los mayores de 50 años).

En función de los años de antigüedad, se observa una leve tendencia a puntuar mejor la información entre las personas con menos años en el puesto: sólo un 4% del personal con menos de 3 años de experiencia considera la información insuficiente (valores negativos), mientras que los/las profesionales con más de 10 años en el puesto doblan este porcentaje. Por otra parte, casi el 80% de las personas con antigüedad entre 0 y 5 años responden con valores superiores a 3 puntos, mientras que el resto de participantes, con una vida laboral más larga, se sitúan en un porcentaje cercano al 70%.

Por categoría profesional (tabla III), los resultados también significativos estadísticamente, sitúan al personal facultativo como el que mejor considera la información recibida de sus responsables. Sin embargo, no se aprecian diferencias muy sensibles con el resto de categorías profesionales.

**Tabla III. Información facilitada a los profesionales. Resultados por categoría profesional**

Valores	Categoría profesional					Total
	Personal médico	Enfermería	Aux. enferm.	Admón.	Otros	
-5	32 0,9%	45 1,4%	11 1,3%	19 1,7%	21 1,7%	128 1,3%
-4, -3	95 2,7%	111 3,4%	26 3,1%	33 3,0%	44 3,5%	309 3,1%
-2, -1	109 3,1%	120 3,6%	29 3,5%	36 3,2%	37 2,9%	331 3,3%

(continúa)

**Tabla III. Información facilitada a los profesionales. Resultados por categoría profesional (continuación)**

Valores	Categoría profesional					Total
	Personal médico	Enfermería	Aux. enferm.	Admón.	Otros	
0	109 3,1%	126 3,8%	37 4,4%	41 3,7%	67 5,3%	380 3,8%
1, 2	571 16,0%	512 15,5%	121 14,5%	178 16,1%	171 13,6%	1.553 15,4%
3, 4	1.579 44,3%	1.314 39,9%	269 32,2%	391 35,3%	424 33,7%	3.977 39,5%
5	1.071 30,0%	1.065 32,3%	342 41,0%	410 37,0%	496 39,4%	3.384 33,6%
Total	3.566 100,0%	3.293 100,0%	835 100,0%	1.108 100,0%	1.260 100,0%	10.062 100,0%

\*Diferencias estadísticamente significativas

Según el nivel asistencial (Fig. 4), al igual que en la percepción sobre el apoyo, la información que se recibe del/de la responsable también se considera positivamente en Atención Primaria, más que en la Atención Especializada.

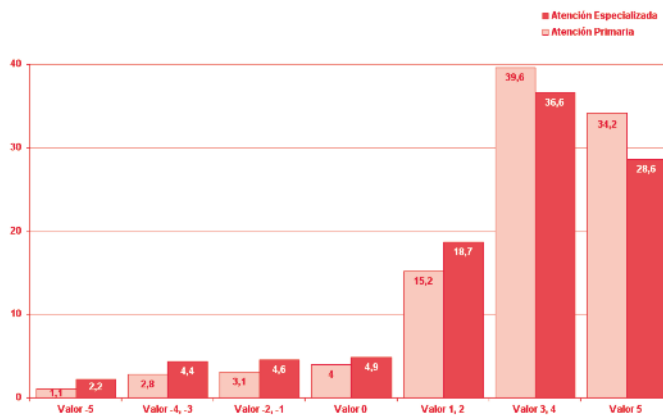


Figura 4. Información facilitada a los profesionales. Resultados por nivel asistencial.

### 3. Oportunidades de participación de los miembros del equipo

La función de liderazgo de fomentar la participación de todo el personal sanitario es una de las dimensiones más débiles, según los resultados de nuestro estudio. En la figura 5 observamos que la mitad de los/las participantes tienen una participación óptima en el equipo, mientras que la otra mitad encuentra

dificultades para poder participar. También cabe destacar que un 15% de todo el personal encuestado refiere no tener oportunidades de participación (nunca, casi nunca o muy pocas veces) o no tienen una opinión claramente definida acerca de esta pregunta.

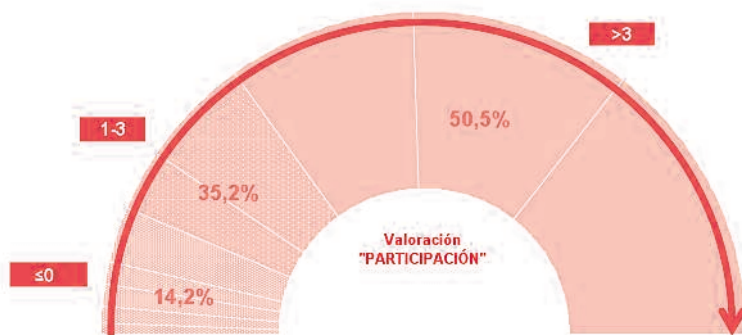


Figura 5. Oportunidades de participación. Resultados totales.

Si nos centramos en las diferencias por sexo, identificamos en primer lugar mayor frecuencia de respuestas negativas entre los hombres, aunque las desigualdades son reducidas. Por otra parte, un porcentaje levemente superior de mujeres perciben siempre oportunidades de participación (un 29,7%, frente al 27% de los hombres).

Según los grupos de edad, los resultados reflejan que las personas con edades comprendidas entre 40 y 50 años son las que menos oportunidades de participación perciben. Por una parte, este grupo concentra el porcentaje más alto de valores negativos (casi un 9%) y, por otra, son los que menos veces contestan a la pregunta con el valor 5, indicador de poder participar siempre en el equipo.

En el caso de las diferencias por antigüedad, las oportunidades de participación guardan una tendencia lineal indirectamente proporcional: a medida que aumenta la vida laboral, se perciben menos oportunidades de participación. Las diferencias son estadísticamente significativas.

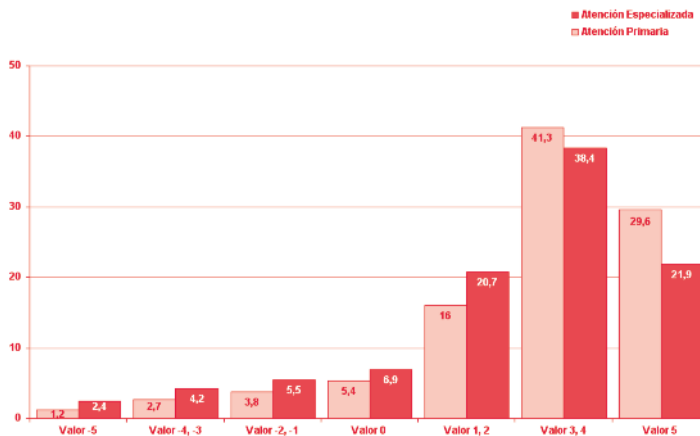
Por categoría profesional (tabla IV), las oportunidades de participación del personal médico parecen las más aventajadas: sólo un 7% de esta categoría considera que su jefe no le proporciona oportunidades de participación nunca, casi nunca o muy escasamente (en comparación con el 8,2 del personal enfermero o con el más de 9% de todas las demás categorías). Así mismo, 3 de cada 4 facultativos/as se sienten motivados a participar siempre o casi siempre (frente al 69% de enfermería y aproximadamente el 67% del resto de categorías).

**Tabla IV. Oportunidades de participación. Resultados por categoría profesional**

Valores	Categoría profesional					Total
	Personal médico	Enfermería	Aux. enferm.	Admón.	Otros	
-5	39 1,1%	39 1,2%	15 1,8%	21 1,9%	26 2,1%	140 1,4%
-4, -3	90 2,5%	109 3,3%	25 3,0%	34 3,1%	34 2,7%	292 2,9%
-2, -1	123 3,4%	118 3,6%	40 4,8%	49 4,4%	59 4,7%	389 3,9%
0	140 3,9%	167 5,1%	59 7,1%	69 6,2%	92 7,3%	527 5,2%
1, 2	583 16,3%	557 17,0%	137 16,5%	190 17,2%	181 14,3%	1.648 16,4%
3, 4	1.606 45,0%	1358 41,3%	295 35,5%	440 39,8%	471 37,3%	4.170 41,5%
5	988 27,7%	937 28,5%	261 31,4%	302 27,3%	400 31,7%	2.888 28,7%
Total	3.569 100,0%	3.285 100,0%	832 100,0%	1.105 100,0%	1.263 100,0%	10.054 100,0%

\*Diferencias estadísticamente significativas

De nuevo, por nivel asistencial (Fig. 6), el personal de Atención Primaria refiere en mayor medida que sus responsables les facilitan la participación en el equipo.



*Figura 6. Oportunidades de participación. Resultados por nivel asistencial.*

#### 4. El equipo conoce claramente cuáles son sus funciones

El hecho de que el/la responsable defina y transmita correctamente las funciones que deben desempeñar sus colaboradores/as, es una dimensión de liderazgo clave para que los miembros del equipo puedan conocer y cumplir sus objetivos y actividades. En nuestro estudio, aproximadamente la mitad de la población encuestada refiere un conocimiento adecuado de sus funciones (Fig. 7). Sin embargo, también se observa que un 15% refieren no conocer sus funciones nunca, casi nunca o escasas veces, lo que es un dato preocupante.

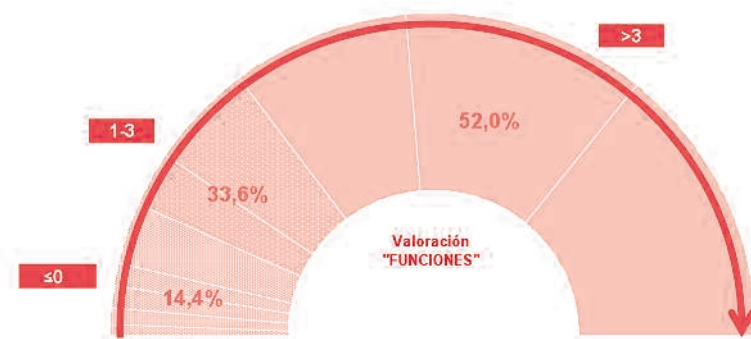


Figura 7. El equipo conoce claramente cuáles son sus funciones. Resultados totales.

En función del sexo, los hombres perciben menos conocimiento de sus funciones, aunque las diferencias no son acusadas.

Por grupos de edad, son los menores de 30 años y los mayores de 50 años, los/las profesionales que consideran conocer mejor sus funciones.

Los resultados en función de la antigüedad laboral revelan información interesante y a la vez, sorprendente. Las personas con menos de 3 años de experiencia, son aquellas que consideran conocer mejor sus funciones: su porcentaje de respuestas negativas es el más reducido (5,7%), a la vez que las respuestas con valores 4 y 5 concentran más del 75% de los respondientes de este grupo.

Según la categoría profesional (tabla V), resalta en primer lugar el hecho de que sólo aproximadamente una cuarta parte del personal médico y enfermero, afirman conocer sus funciones siempre. Comparativamente, el resto de categorías profesionales se sitúan en una posición mejor. Por ejemplo, entre el personal auxiliar de enfermería, casi el 40% se muestran siempre conocedores de sus funciones.

Por otra parte, cabe destacar que un porcentaje muy reducido de facultativos/as y enfermeros/as responden no conocer sus funciones nunca o casi nunca, mientras que esta tasa se dobla en el caso del resto de categorías.

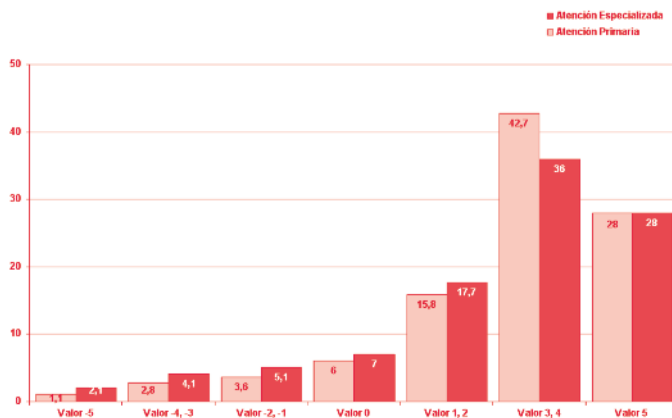
Según indica el análisis estadístico, las diferencias son significativas.

**Tabla V. El equipo conoce claramente cuáles son sus funciones. Resultados por categoría profesional**

Valores	Categoría profesional					Total
	Personal médico	Enfermería	Aux. enferm.	Admón.	Otros	
-5	23 0,6%	43 1,3%	14 1,7%	24 2,2%	20 1,6%	124 1,2%
-4, -3	95 2,7%	97 2,9%	29 3,5%	39 3,5%	40 3,2%	300 3,0%
-2, -1	129 3,6%	145 4,4%	28 3,4%	43 3,9%	45 3,6%	390 3,9%
0	185 5,2%	179 5,4%	55 6,6%	68 6,1%	82 6,5%	569 5,7%
1, 2	615 17,2%	543 16,5%	125 15,0%	163 14,7%	165 13,1%	1.611 16,0%
3, 4	1.679 47,0%	1.415 43,0%	259 31,1%	414 37,3%	472 37,5%	4.239 42,1%
5	850 23,8%	868 26,4%	323 38,8%	358 32,3%	436 34,6%	2.835 28,2%
Total	3.576 100,0%	3.290 100,0%	833 100,0%	1.109 100,0%	1.260 100,0%	10.068 100,0%

\*Diferencias estadísticamente significativas

En función del nivel asistencial, en Atención Primaria es menos común desconocer las funciones dentro del equipo, con diferencias estadísticamente significativas.



*Figura 8. El equipo conoce claramente cuáles son sus funciones. Resultados por unidad asistencial.*

## 5. Consideración de buen/a líder

La consideración del/de la responsable como un/a “buen/a líder” engloba en el concepto las características y actividades que se asocian a una valoración óptima del/de la líder dentro de su equipo, pero así mismo indica la satisfacción de los miembros del equipo con su superior/a.

En la figura 9 observamos que casi un 40% de todos/as los/las profesionales valoran a su responsable como un/a muy “buen/a líder”. Mientras que 10% de las personas encuestadas opinan que su responsable no es nunca o casi nunca un/a “buen/a líder”, la cuarta parte de la población participante en el estudio no tienen una opinión definida con respecto a esta cuestión.

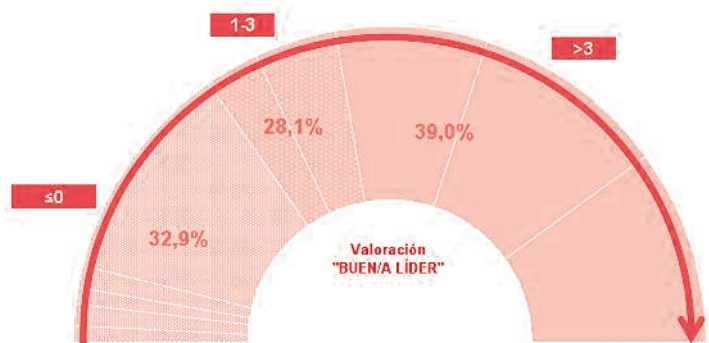


Figura 9 Consideración de “buen/a líder”. Resultados totales.

En función del sexo de los y las respondientes, además de no registrar significación estadística, los datos muestran que hombres y mujeres no tienen una visión divergente de opiniones, sino que ofrecen respuestas similares.

En el caso de las diferencias por edad, lo más destacado puede ser que son las personas con edades comprendidas entre 40 y 50 años las que menos valoran a sus superiores como “buenos/as líderes”. Menos del 20% de este grupo consideran que su jefe/a es un/a “buen/a líder” siempre, y más del 10% afirman que no lo es nunca, casi nunca o muy pocas veces.

Según los años de antigüedad, se observa que aproximadamente un 60% de las personas con menos años en el equipo contestan que sus superiores son “buenos/as líderes” siempre o casi siempre, mientras que entre personal con más de 10 años de experiencia, apenas un 50% hacen la misma apreciación. Así mismo, los datos reflejan una tendencia lineal clara, a partir de la cual podemos afirmar que el personal con más tiempo en el equipo, considera en menor medida que sus superiores sean “buenos/as líderes”. Así, si nos fijamos sólo en las respuestas que indican que el/la jefe/a no es un/a “buen/a líder” nunca, casi nunca o muy raras veces, vemos cómo estas respuestas son más frecuentes entre los/as profesionales con mayor antigüedad laboral.



Por categoría profesional (tabla VI), son los/as auxiliares de enfermería los/las que más a menudo consideran que su jefe/a no es un “buen/a líder” nunca o casi nunca (casi un 10%). Sin embargo, es esta misma categoría la que en mayor medida valora a su “buen/a líder” siempre o casi siempre, por lo que podemos identificar una importante divergencia de opiniones.

Por otra parte, con unos resultados más homogéneos, el personal médico y de enfermería guardan valores parecidos, aunque se observa una leve disminución de la satisfacción con el/la líder entre enfermeros y enfermeras.

**Tabla VI. Consideración de “buen/a líder”. Resultados por categoría profesional**

Valores	Categoría profesional					Total
	Personal médico	Enfermería	Aux. enferm.	Admón.	Otros	
-5	81	101	41	33	42	298
	2,3%	3,1%	5,0%	3,0%	3,4%	3,0%
-4, -3	124	125	39	28	39	355
	3,5%	3,8%	4,7%	2,5%	3,1%	3,5%
-2, -1	127	151	24	43	33	378
	3,6%	4,6%	2,9%	3,9%	2,6%	3,8%
0	691	663	188	272	354	2168
	19,5%	20,2%	22,8%	24,7%	28,3%	21,7%
1, 2	462	454	109	151	143	1.319
	13,0%	13,8%	13,2%	13,7%	11,4%	13,2%
3, 4	1.391	1.135	232	377	392	3.527
	39,2%	34,6%	28,1%	34,3%	31,3%	35,2%
5	676	650	193	196	249	1.964
	19,0%	19,8%	23,4%	17,8%	19,9%	19,6%
Total	3.552	3.279	826	1.100	1.252	10.009
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

\*Diferencias estadísticamente significativas

Con respecto a las diferencias según nivel asistencial (Fig. 10), el personal sanitario de Atención Primaria tiene una mejor visión sobre sus líderes, considerándolo en más de la mitad de los casos un “buen/a líder” siempre o casi siempre. Por otra parte, sólo un 9% de estos/as profesionales afirman no tener un/a “buen/a líder” nunca o casi nunca, mientras que entre las personas que trabajan en Atención Especializada esta opinión se acerca al 20%.

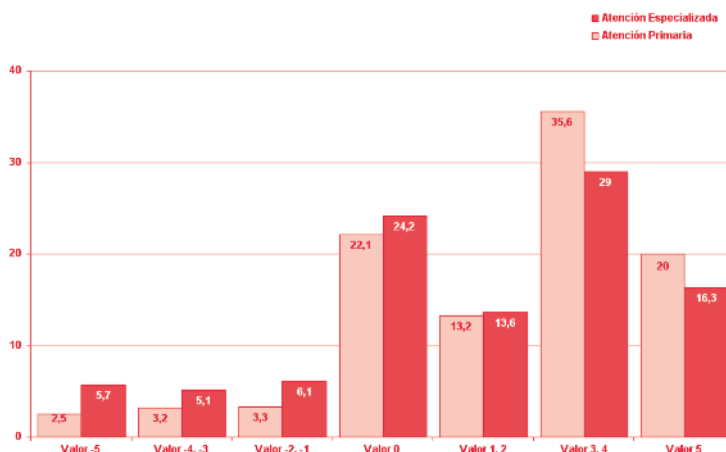


Figura 10. Consideración de "buen/a líder". Resultados por nivel asistencial.

## EL/LA "BUEN/A LÍDER" EN LA VISIÓN DE LOS Y LAS PROFESIONALES

En este apartado vamos a analizar las dimensiones de liderazgo descritas en el apartado anterior, en relación con la consideración de los/las responsables como "buenos/as líderes". El objetivo es saber si los factores "apoyo", "grado de información", "oportunidades de participación" y "definición de funciones" se integran como elementos intrínsecos del concepto "buen/a líder". Para ellos, estudiaremos la correlación entre las cuatro dimensiones de liderazgo con la variable "buen/a líder" y diseñaremos un modelo de regresión multivariante lineal.

En la tabla VII se observa que los índices de correlación superan casi en todas las variables el valor 0,6, indicando una correlación importante entre las variables. Esto quiere decir que, a medida que el personal sanitario percibe mayores niveles de apoyo, información, oportunidades de participación y correcta definición de funciones, también valorará a sus responsables como "buenos/as líderes". Estos datos confirman que en la consideración sobre un/a "buen/a líder", estas dimensiones de liderazgo tienen un peso importante.

Tabla VII. Dimensiones de liderazgo y el/la "buen/a líder". Estudio de correlación

Liderazgo	Buen/a líder	Significación estadística
Dimensiones	Índice de correlación (-1, +1)	
Apoyo	0,652	<0,05
Información	0,639	<0,05
Oport. participación	0,658	<0,05
Definición funciones	0,582	<0,05

El modelo de regresión multivariante que presentamos en la tabla VIII permite analizar los resultados de manera global, incluyendo todas las variables que influyen en la consideración de los/as responsables como “buenos/as líderes”.

Si comparamos las diferentes variables del liderazgo, se puede observar que son la percepción de apoyo y de oportunidades de participación las que en mayor medida influyen en la valoración del/de la responsable como “buen/a líder”.

En base a la categoría profesional, no se detectan variaciones importantes entre el personal médico y de enfermería. Sin embargo, entre el personal auxiliar de enfermería, así como entre los/las profesionales pertenecientes a otras categorías, la consideración del “buen/a líder” es más escasa, descendiendo en 0,2 puntos.

Por último, confirmando los resultados del análisis bivariante, se evidencia que en Atención Primaria hay más tendencia por parte del personal encuestado a considerar a sus superiores como “buenos/as líderes”.

**Tabla VIII. Modelo de regresión lineal. Variable: “buen/a líder”**

Variables	Coficiente	Significación estadística
<b>Liderazgo</b>		
Apoyo	0,304	<0,05
Información	0,155	<0,05
Oport. participación	0,282	<0,05
Definición funciones	0,199	<0,05
<b>Categoría profesional</b>		
Personal médico	Referencia	
Enfermería	-0,026	>0,05
Personal auxiliar	-0,223	<0,05
Personal admón.	-0,105	>0,05
Otras categorías	-0,222	<0,05
<b>Nivel asistencial</b>		
Atención Especializada	Referencia	<0,05
Atención Primaria	0,260	<0,05

## CONCLUSIONES

Según reflejan los resultados de nuestro estudio, menos de la mitad de los/as profesionales sanitarios participantes consideran tener un/a “buen/a líder” y casi un cuarto prefieren no opinar acerca de esta cuestión. Más aún, a medida que aumenta la antigüedad de los/las profesionales en el equipo, la valoración sobre los/las responsables se deteriora, hasta el punto que un 10% de las personas afirma no tener un/a “buen/a líder” nunca o casi nunca.

Por otra parte, es muy esperanzador observar que las dimensiones de liderazgo son en general bien evaluadas por los/las profesionales encuestados/as. Los aspectos mejor valorados en el Servicio Andaluz de Salud son el grado de información y el apoyo que confieren los/las responsables.

Para poder interpretar esta contradicción de los resultados debemos tener en cuenta que, según refleja nuestro estudio, los elementos que en mayor medida condicionan la valoración de los/las superiores como “buenos/as líderes”, son el apoyo y las oportunidades de participación.

Si bien la sensación de apoyo parece estar presente de manera homogénea en los equipos sanitarios (ya que no se observan diferencias importantes por sexo, edad, antigüedad profesional o categoría laboral), las oportunidades de participación aparecen como un punto débil en la gestión de los equipos. Un 15% del total de participantes refiere no tener oportunidades de participación nunca o casi nunca, lo que constituye un dato preocupante, que habría que tomar en consideración, sobre todo cuando las dificultades de participación parecen agravarse a medida que aumenta la antigüedad en el puesto.

El grado de información que los/las responsables transmiten a su equipo está en niveles óptimos y se considera de manera positiva especialmente por parte de la población laboral más joven. Este dato podría indicar un mejor funcionamiento de los canales y medios de comunicación entre líderes y profesionales jóvenes, así como una mayor dificultad de los/as profesionales con edad más avanzada, para establecer circuitos de comunicación adecuada con sus superiores/as.

Con respecto a la definición de funciones, los/las profesionales menores de 30 y mayores de 50 años son los que menos conocimiento refieren. Sin embargo, son las personas con menos experiencia en el puesto las que conocen con más claridad sus funciones, lo que podría ser un indicador de su alta motivación e implicación en el proyecto común del equipo. Por otra parte, cabe destacar que, aunque en todas las categorías profesionales aparecen algunas veces dudas con respecto a las funciones dentro del equipo, una minoría de personal auxiliar, administrativo y de otras categorías, no tiene claras sus funciones dentro del equipo nunca o casi nunca.

En función del nivel asistencial, el estudio evidencia que en los equipos de Atención Especializada, el apoyo, información, oportunidades de participación y definición de funciones, son más deficientes que en las unidades de Atención Primaria.

Por tanto, entre las líneas estratégicas que se deberían priorizar identificamos: la necesidad de promover las habilidades de liderazgo (especialmente en los centros hospitalarios), concienciar a los y las responsables sobre la necesidad de mejorar su capacidad y estilos de liderazgo y, de forma general, fomentar un estilo de liderazgo participativo y distribuido, basado en motivar, reconocer y cohesionar a los/las profesionales de la salud.



## El liderazgo en Atención Primaria

Alina Danet, Inmaculada García Romera y Joan Carles March Cerdà

---

Este capítulo recoge los resultados del primer estudio cualitativo que se ha realizado con personal médico y enfermero de Atención Primaria en dos provincias diferentes de Andalucía. Los objetivos planteados han consistido en identificar qué características de liderazgo se consideran óptimas en el ámbito de la Atención Primaria, y cómo influye el estilo de liderazgo en el funcionamiento general del equipo.

Como ya indicamos en el apartado de metodología, se han realizado dos grupos focales con profesionales médicos y de enfermería de unidades de gestión clínica, seleccionados en base a los resultados de clima emocional obtenidos en un estudio previo. A continuación presentamos la visión del personal sanitario que trabaja en centros con mejores y peores resultados de clima emocional en el equipo, con respecto al peso de los/as responsables en el funcionamiento y gestión de sus equipos.

Distinguiremos entre las opiniones de médicos/as y enfermeros/as, así como entre los centros de salud con buen clima emocional y con deficiencias en el mismo.

### EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LOS EQUIPOS

Las personas participantes identifican tres ámbitos en la organización interna del trabajo en equipo en Atención Primaria. En primer lugar, indican que la dinámica asistencial que se genera en la consulta contribuye a crear un equipo formado por el facultativo/a y su enfermero/a de referencia. En segundo lugar, identifican la categoría profesional como un elemento de cohesión del equipo. Y en tercer lugar, engloban dentro del equipo a todos los profesionales que desempeñan su actividad en el mismo centro.

En primer lugar, a nivel de consulta, se pone de manifiesto la existencia de equipos pequeños formados por facultativo/a y enfermero/a.

*Pertenezco a varios equipos (...), yo siento que formo parte de varios subequipos y de un equipo. Y esto no es incompatible.* (Médico, clima positivo.)

*El equipo somos mi médico y yo.* (Enfermera, clima positivo.)

*Yo creo, no ya hablando de mi centro, sino la idea es que en Primaria (...) pues el enfermero con su médico, y hacen un equipo allí.* (Enfermero, clima negativo.)

El segundo nivel, de la categoría profesional, crea equipos formados por médicos/as o enfermeros/as, que tienen reuniones y objetivos de trabajo específicos.

*Lo que pasa es que tenemos tan bien definidas las funciones de cada categoría que eso puede generar el problema: eso no me corresponde a mí, eso le corresponde al médico o (si es un/a médico/a) eso le corresponde al enfermero" ...* (Médica, clima negativo.)

*Tú puedes relacionarte muy bien con las personas de tu estamento. (Enfermera, clima positivo.)*

En tercer lugar, también se percibe la existencia de un equipo del centro, unido por los objetivos asistenciales comunes, aunque se considera el más complicado de conseguir y mantener.

*Estamos el grupo entero. (Enfermera, clima positivo.)*

*Tú puedes tener una relación médico-enfermero y además una relación con todo el equipo, son cosas complementarias. (Médico, clima negativo.)*

*Todos juntos, este año, habremos tenido dos reuniones o una, pero sí estamos en un equipo, el de todo el centro. (Médico, clima positivo.)*

En base a la existencia de estos tres niveles de organización interna del equipo, el personal sanitario entrevistado indica el papel del/de la líder en promover el buen funcionamiento de los tres niveles, favoreciendo tanto la cohesión y buena relación laboral entre médico/a y enfermero/a como entre los grupos profesionales y del equipo en su conjunto.

En este sentido, se identifican dos tipos de liderazgo: por una parte, el liderazgo formal, ejercido por el/la directora/a del centro, y por otra parte, el liderazgo informal, que ejercitan distintos/as profesionales de la Unidad.

*No identifiquemos el jefe con el líder. (...) Hay distintos tipos de liderazgo dentro de los equipos, hay personas que ejercen de líderes y no son jefes formales. Dentro de los equipos hay muchos tipos de liderazgo, y esto es muy positivo. (Médico, clima positivo.)*

## EL LIDERAZGO FORMAL

Con respecto al papel del/de la líder formal, se distingue entre las competencias técnicas y las relacionales. En primer lugar, el/la responsable debe estar capacitado/a y formado/a en habilidades gestoras y organizacionales, así como de coordinación, entre las cuales se señalan:

Definir y comunicar al equipo objetivos alcanzables y funciones claras.

*Que tengas objetivos que puedas cumplir... que te dé tiempo. (Enfermera, clima negativo.)*

Asegurar una correcta organización del trabajo, facilitar recursos e infraestructuras.

*Condiciones en que trabajamos, que tengamos todos los medios necesarios para realizar nuestro trabajo bien (...), que estén las cosas bien. (Enfermera, clima positivo.)*

*(Me hace estar bien) la buena organización del trabajo. (Enfermero, clima negativo.)*

Ejercer una autoridad formal, pero con tacto y diplomacia.

*(La autoridad) tiene que existir, pero no se tiene que notar. La autoridad, bien entendida... (Médico, clima positivo.)*

*Un jefe deber tener autoridad porque si no, no es jefe; si pierde la autoridad, pierde el liderazgo y no le hacen caso... (Médico, clima positivo.)*

Representar al equipo y coordinar el trabajo de todo el equipo.

*Que sepamos qué debemos hacer, qué protocolos seguir; por ejemplo, si tenemos que salir del centro para visitas a domicilio, quien se quede en el centro que no se vea colapsado.* (Enfermero, clima negativo.)

En segundo lugar, se señala la importancia de las habilidades relacionales y comunicacionales del/de la líder formal, entre las cuales se incluyen un trato adecuado, el reconocimiento y motivación, la información y comunicación y la capacidad de cohesionar al equipo en torno a un proyecto común.

Ofrecer un trato adecuado y agradable, incluyendo respeto, educación, capacidad de adaptación y empatía.

*Que también haya sonrisas y educación entre los que trabajamos.* (Enfermera, clima negativo.)

*Que te hable bien, que te entienda y también sepa ponerse en tu lugar.* (Enfermero, clima negativo.)

Reconocer el trabajo, esfuerzo, autonomía y capacidades personales de los miembros del equipo y motivar a todo el personal sanitario.

*Que diga las cosas buenas en público y las malas en privado...* (Enfermera, clima negativo.)

*Que tengan confianza en nosotros.* (Enfermera, clima positivo.)

*Que sea una persona facilitadora, que estimule, que motive en cuanto pueda, formación...* (Enfermera, clima negativo.)

*No creemos que se valore más lo que hace un médico que un enfermero, ni un hombre que una mujer; debe haber una valoración equitativa.* (Enfermera, clima positivo.)

Comunicar: informar y escuchar.

*Pues que haya comunicación, porque si no... que tú le puedas contar qué te pasa, que te escuche y luego tenga en cuenta lo que le has dicho.* (Enfermera, clima negativo.)

*Es como vaya por su lado... que si tenemos algún problema común, pues que lo podamos comentar.* (Enfermera, clima negativo.)

*(La comunicación) Eso se cuida... se informa a la gente...* (Médica, clima negativo.)

Cohesionar el equipo, potenciando la interacción interprofesional y la transmisión de la cultura organizacional.

*También es cierto que la forma de ser de la jefatura, esa persona hace que el clima del equipo sea mejor, que te lles mejor con tus compañeros.* (Enfermera, clima positivo.)

*Conocemos el proyecto común porque nos reunimos. Nos sentimos parte del proyecto.* (Enfermera, clima positivo.)



## EL LIDERAZGO INFORMAL

Si bien el peso del/de la líder formal se asocia más con tareas gestoras y organizacionales, el liderazgo informal surge a partir de la confluencia entre competencias profesionales (especialmente la experiencia) y personales (carisma, actitud de apoyo y ayuda, buenas relaciones interpersonales) y es una posición que se gana de forma constante en la práctica laboral diaria.

El rol del liderazgo informal se considera muy importante por parte de las personas entrevistadas, precisamente por el triple nivel de organización del equipo, al que nos hemos referido antes. Así, dentro de la misma categoría profesional, surgen personas cuya experiencia es altamente reconocida por el resto de compañeros/as y que les dotan de un protagonismo especial.

*En los médicos hay un liderazgo, llámalo científico, en la persona de A. En temas como todo lo relacionado con la atención a la mujer, la líder es L. (Médico, clima positivo.)*

Por otra parte, en el conjunto del equipo, una antigüedad laboral más prolongada o la veteranía constituyen también condicionantes del liderazgo informal.

*Aunque sea sólo por la antigüedad, hay una administrativa que lleva allí 20 años y ella ejerce su cuota de liderazgo. (Médico, clima positivo.)*

Las personas participantes en los grupos focales indican que los/as líderes informales están dotados/as de autoridad en el equipo y ejercen una importante influencia en las actitudes y comportamientos del resto de miembros del equipo.

*Yo le hago caso a varias personas en mi equipo, no sólo a mi jefe. (Enfermera, clima positivo.)*

Entre las características del/de la líder formal, se pueden mencionar:

Ofrecer apoyo técnico y científico, potenciando la formación y aprendizaje.

*(...) cuando falta E. la echamos de menos, porque si nos surgen dudas, ¿a quién le preguntamos?... (Médica, clima negativo.)*

*También viene bien cuando nos orienta alguien sobre qué cursos de formación hacer, qué revistas de especialidad consultar... (Médico, clima positivo.)*

*(...) si te piden una opinión, que se fían de ti, eso se nota... (Enfermero, clima negativo.)*

Promover el reconocimiento del saber.

*(...) lo ves por comentarios de compañeros... Sientes que haces las cosas bien cuando se comenta que has resuelto eso o lo otro. (Enfermera, clima negativo.)*

*Cada vez menos, pero siempre el médico tiene más peso... la enfermería llega al protagonismo más tarde. Por eso es importante que nosotras mismas sepamos ganarnos nuestro lugar y que se nos reconozca. (Enfermera, clima negativo.)*

Participar en la resolución de conflictos internos.

*Hay veces que es mejor resolver los problemillas entre nosotros mismos, no hacerlo público en todo el centro, con el director..., y para eso se necesita que alguien medie, alguien con tacto. (Enfermero, clima negativo.)*

Facilitar un buen clima laboral, basado en relaciones interpersonales óptimas.

*Al principio no te conocen, pero poco a poco sí y se va estableciendo a veces una relación muy buena, que hay que saber mantener y potenciar, para que todo el mundo esté bien y pueda trabajar a gusto. (Enfermera, clima positivo.)*

*Yo termino mi consulta, mi compañera no, yo ayudo a mi compañera, eso se nota y ayuda mucho. (Enfermera, clima positivo.)*

## CONCLUSIONES

En Atención Primaria se identifican tres niveles de organización interna de los y las profesionales: el equipo formado por personal facultativo y enfermero que trabajan en la consulta, el equipo que integra la misma categoría profesional y el total de profesionales del centro, en su conjunto.

En base a estos tres niveles, junto con el liderazgo formal ejercido por el/la director/a del centro coexiste un tipo de liderazgo informal, dotado de autoridad dentro del equipo.

Tal y como se muestra en la tabla I, el estilo de liderazgo, tanto formal como informal, debe basarse en competencias técnicas, relacionales y de comunicación, orientadas a dar respuesta a los distintos ámbitos de actuación.

**Tabla I. Funciones de liderazgo. Tipos y ámbitos de actuación**

Ámbitos de actuación	Tipo de liderazgo	
	Liderazgo formal	Liderazgo informal
Gestión y Organización	Definir y comunicar al equipo objetivos alcanzables y funciones claras. Asegurar una correcta organización del trabajo, facilitar recursos e infraestructuras. Ejercer una autoridad formal, pero con tacto y diplomacia. Representar al equipo. Coordinar el trabajo de todo el equipo.	Ofrecer apoyo técnico y científico, potenciando la formación y aprendizaje. Promover el reconocimiento del saber.
Relaciones y Comunicación	Ofrecer un trato adecuado y agradable, incluyendo respeto, educación, capacidad de adaptación y empatía. Reconocer el trabajo, esfuerzo, autonomía y capacidades personales de los miembros del equipo y motivar a todo el personal sanitario. Comunicar: informar y escuchar. Cohesionar el equipo, potenciando la interacción interprofesional y la transmisión de la cultura organizacional.	Participar en la resolución de conflictos internos. Facilitar un buen clima laboral, basado en relaciones interpersonales óptimas.





# El liderazgo en un modelo innovador de gestión hospitalaria

Alina Danet, Inmaculada García Romera y Joan Carles March Cerdà

---

El objetivo ha sido conocer la perspectiva de profesionales y responsables acerca del estilo de liderazgo desarrollado en una unidad hospitalaria, así como sus opiniones acerca de la importancia del liderazgo en la organización y gestión de su equipo.

En este capítulo describimos los resultados obtenidos en una investigación cualitativa realizada en una unidad de gestión clínica de Radioterapia. La metodología se ha basado en dos grupos nominales realizados con profesionales (personal médico, enfermero, auxiliar y técnico) y tres entrevistas semiestructuradas con los/as tres responsables de la unidad (una coordinadora general, perteneciente a la categoría profesional de enfermería, y dos responsables, uno del equipo médico y el segundo del equipo de físicos). La unidad cuenta con un modelo organizativo alternativo al hospitalario tradicional caracterizado por un liderazgo ejercido principalmente por un profesional médico. Esta unidad se caracteriza por contar con un liderazgo distribuido, en el que todas las principales categorías profesionales están representadas. La propia coordinadora describe así el tipo de gestión de la unidad:

*Estamos haciendo un modelo organizativo distinto, con unas líneas de trabajo que difieren del sitio donde estamos, que es un hospital clásico, jerárquico... Las personas que hasta ahora se han sentido más desplazadas, auxiliares, enfermería, técnicos, en este sistema no se sienten desplazados, porque somos todos uno. Y las personas que han tenido un estatus o una parcela de poder más beneficiosa, en un primer momento se han podido sentir con más pérdida de poder..., pero cada vez más están entendiendo que mi trabajo no consiste en meterme en la parcela de conocimiento de nadie, sino en tomar decisiones organizativas y funcionales. Y esto beneficia a todo el mundo. (Coordinadora.)*

Las opiniones vertidas tanto por profesionales y responsables muestran el acuerdo y satisfacción de todos los miembros del equipo con respecto al tipo de liderazgo implementado, la organización general del trabajo diario y los resultados de trabajo.

Todas las personas participantes en el estudio guardan una visión homogénea acerca de la existencia de un estilo de liderazgo integrador, distribuido y participativo. A continuación explicaremos cuáles son los elementos que facilitan la construcción de estos tres aspectos del modelo de liderazgo ejercido.

## LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Las bases para fomentar y sostener el liderazgo participativo son, en opinión de las personas entrevistadas, unas relaciones interprofesionales óptimas, la información y la comunicación, así como la constancia de las oportunidades de participación en la toma de decisiones.

Los aspectos relacionales se refieren a la cercanía, trato personal humano y considerado, empatía y consideración de los/as superiores.

*La humanidad de mis superiores, jefes de servicio, supervisoras..., porque si tú has tenido un problema personal, ellos han estado allí, y si te han podido ayudar, te han ayudado. (Enfermera.)*

*Que se puede hablar con él, que no es como otros jefes, que a lo mejor ni te conocen..., tomas café con él, te puedes meter con él... y no sólo con el jefe gordo, sino también con M., con Y..., se puede contar con todos..., incluso puedes debatir con ellos. (Médico.)*

*La empatía del responsable es total. (Físico.)*

*Lo que más valoro es el trato personal e individualizado que tienen los gestores. (Técnico.)*

La dimensión relacional del trato entre responsables y profesionales aparece como un elemento positivo, también en el discurso de los/las superiores.

*La relación con el equipo, por lo menos desde mi punto de vista, es bastante cómoda y agradable. La relación informal en cierta forma sí es fácil aquí, tenemos un momento que nos reunimos todas las personas, que es en el desayuno... Las personas que faltan en ese grupo son los técnicos que trabajan ya o los físicos... También una vez cada una o dos semanas hacemos una reunión cada viernes; son reuniones formativas, y después solemos tomarnos algo para picar y así nos conocemos desde hace tiempo todos un poco más. (Coordinadora.)*

*Intento decir las cosas de la mejor manera posible, porque hay buen rollo, y por eso resulta difícil decirle a alguien que no lo está haciendo bien. Y los profesionales suelen ser receptivos. (Responsable médico.)*

El flujo de la información dentro de la unidad se mantiene en niveles adecuados, en base a una óptima comunicación ascendente y descendente. Los y las responsables no sólo transmiten la información, sino que escuchan y toman en consideración las opiniones del personal de la unidad. Pero además, fomentan la comunicación de tipo horizontal entre todos los miembros del equipo.

*Me siento escuchada. (Auxiliar enfermería.)*

*A mí me refuerza mucho el que haya alguien que te escuche. (Médica.)*

*Con respecto a las relaciones formales, como en este servicio todo el mundo tiene asignadas sus funciones descritas y escritas, eso facilita muchísimo el saber de cada uno, a quién me tengo que dirigir cuando necesito algo de alguien, o poner áreas de mejora, poner cosas en marcha... (Coordinadora.)*

*Me considero una persona disponible y llana en este sentido; cualquier profesional puede contactar conmigo. (Coordinadora.)*

Una de las principales ventajas de establecer cauces de comunicación directa, se vertebra en torno a la resolución de problemas o conflictos. Así, ya que el tipo de liderazgo que se establece no es autoritario ni punitivo, la resolución de problemas se realiza en colaboración con el resto de responsables y contando con la opinión de los/las profesionales.

*Como la relación es bastante cercana, es buena, si en algún momento tengo que hablar más seriamente o formalmente, pues no hay ningún problema. Hablo con la persona en concreto, siempre en un despacho... alguna vez a un grupo... Normalmente, si me tengo que poner seria es porque se ha dejado de hacer algo importante o se está haciendo mal algo que va a influir en el proceso final del tratamiento. Lo que suelo hacer es explicar: "ha habido un problema, ha pasado esto, las consecuencias de ese problema han sido tales, yo quiero saber por qué no se han hecho las cosas... Si se ha olvidado es porque falta formación, falta información"... Determino la causa, le pregunto al grupo o a la persona cuál piensan ellos que ha sido la causa para que esto no se haga, y dependiendo de la causa, se toman las medidas (...) Normalmente no es punitivo, es más que nada que se den cuenta de la importancia que tienen esas acciones en el proceso final del nuestro trabajo, que es el tratamiento del paciente. (Coordinadora.)*

En tercer lugar, todos los y las participantes recalcan de forma muy particular la importancia de que los miembros del equipo tengan oportunidades de participación. Destacan especialmente la autonomía en el desarrollo de sus funciones y un intercambio continuo de información, que facilita la toma de decisiones compartida.

*Creo que los profesionales tienen oportunidad de participar con sus opiniones en las decisiones que afectan al funcionamiento de la unidad. (Técnico.)*

En las entrevistas personales, las personas responsables describen esta línea participativa como una de las dimensiones que más priorizan en su trabajo como líderes del equipo.

*Cualquier profesional de aquí puede participar, no hay niveles de participación distintos. (Responsable médico.)*

*(La participación se fomenta)... animándolo a que se exprese, comentando el momento por el que estamos pasando, pidiendo que ellos digan si tienen alguna otra solución... Pido directamente la participación y la ayuda de las personas que afectan a la solución. (Coordinadora.)*

*Siempre se tiene en cuenta la opinión de cada uno de ellos, y si es una opinión que no va a afectar al global, la tengo en cuenta, y si va a afectar, entonces pido la opinión de los demás también. (Coordinadora.)*

Así mismo, las oportunidades de participación se consideran como la fuente más importante de motivación de todo el equipo. Una de las principales funciones que los responsables identifican en su rol es la de motivar a sus profesionales, y en las entrevistas personales, los/las responsables identifican una alta motivación del personal de la unidad.

*Yo creo que sí, ellos me lo expresan. Hace poco hemos tenido la entrevista para el desempeño profesional que hacemos todos los años y (...) aparte de evaluarles, les pregunto cómo se encuentran, cómo están, si ven que se puede mejorar algo y la expresión que ellos, por lo menos a mí, me han dicho, lo que se percibe es que sí, que están motivados, que están en un servicio donde se trabaja en equipo y que sienten que vienen a trabajar a gusto. (Coordinadora.)*

*Los responsables, es uno de nuestros trabajos..., creo que tenemos que ver qué le motiva a cada persona y ver la capacidad que tiene cada uno de desarrollo, qué le motiva..., y dentro de esa motivación, animarle... (Responsable técnico.)*

*Los profesionales tienen mucha motivación propia, casi al contrario, uno tiene que estar más de cor-tapisa que de alicentador, facilitar sí, pero incentivar no hace falta..., a veces son los propios profesionales los que plantean iniciativas y uno tiene que poner límites, que vienen impuestos desde arriba. (Responsable médico.)*

## LIDERAZGO DISTRIBUIDO

El liderazgo distribuido se basa especialmente en el reconocimiento del saber profesional y la aportación personal de cada una de las personas del equipo, a la vez que en el establecimiento de una consolidada confianza interprofesional.

En este sentido, los/las profesionales participantes en el grupo ponen de manifiesto que en su unidad las personas responsables reconocen el trabajo que desarrolla cada uno de ellos.

*Para mí es muy importante que el responsable me valore por mi trabajo y como persona. (Auxiliar enfermería.)*

*Cuando haces algo que no te correspondía, que no se te reconocza, eso molesta..., si te lo reconocen, eso te reconforta mucho. (Enfermera.)*

*Ahora hemos pasado a ser más un número en otros servicios, pero en este servicio particularmente no, yo prefiero que me reconozcan las cosas. (Auxiliar enfermería.)*

La coordinadora de la unidad confirma también el efecto positivo que tiene el reconocimiento profesional para la satisfacción y motivación de los/las profesionales.

*Me gusta tratar como a mí me gusta que me traten. Empatizar con las personas que tengo enfrente para mí es fácil. Si una persona está realizando una labor, que en un principio se ha mostrado reticente porque le haya costado más trabajo, por miles de razones, a esa persona en cuanto ha hecho esa actividad, se le he reconocido, se lo digo que lo ha hecho muy bien, que entiendo el esfuerzo que le ha costado. Se lo expreso directamente. Si es algo más privado, lo digo en privado. Si son cosas laborales, lo hago en público. (Coordinadora.)*

El personal entrevistado valora también la confianza que depositan sus superiores en todo el colectivo profesional, lo que facilita la autoestima laboral, así como una mayor autogestión del trabajo de cada profesional.

*Aquí sabemos cada uno cuál es nuestra área de desarrollo, siempre teniendo claro lo que tenemos que hacer. Todo el mundo sabe con suficiente antelación lo que tiene que hacer. (Enfermero.)*

En este sentido, aunque en su rol de coordinador/a, la responsabilidad de los/las jefes/as es establecer los objetivos y tareas a realizar por el equipo, cada una de las personas que trabajan en la unidad tiene libre autonomía de organizar sus tareas y jornada laboral.

*Como esta forma de trabajar es de trabajo en equipo y todos somos iguales, lo único que tenemos diferentes funciones... Mi trabajo es coordinar y organizar el trabajo que están realizando los demás, más que supervisar o fiscalizar... (Coordinadora.)*

Cabe mencionar que el reconocimiento profesional se plantea también de forma ascendente, ya que los/as responsables muestran la necesidad de sentirse legitimados en el equipo. Además, consideran que su reconocimiento en el equipo se basa en su forma de relacionarse y de ejercer su función como líderes, concretamente por su actitud empática, capacidad de comprensión, buena comunicación directa con el personal y reconocimiento de su esfuerzo.

*Me siento respaldado por la gente de mi equipo, cuento con el compromiso y la implicación de los profesionales que trabajan. (Responsable médico.)*

## LIDERAZGO INTEGRADOR

El liderazgo integrador se refiere a la habilidades de los/las responsables para cohesionar el equipo en torno a un proyecto común.

Los/las responsables tienen un alto grado de implicación en solucionar las cuestiones a mejorar, ya que se sienten responsables del éxito o fracaso del equipo y participan de cerca en la constitución de la unidad como equipo cohesionado en torno a un proyecto común.

*Considero que tengo un papel activo (en los éxitos o fracasos del equipo). (Responsable médico.)*

*La parte más bonita es poder trabajar como te gusta, poner en marcha todas aquellas cosas que hemos pensado siempre que debería haber, que no hubiera distinciones por categoría profesional, sí de responsabilidad, por supuesto, y de organización... (Coordinadora.)*

En este sentido, cabe señalar que los/las profesionales reconocen en la directora de la unidad la impulsora de la filosofía de trabajo de ésta, una filosofía compartida por el resto de responsables, que perdura en el tiempo y que van asumiendo de manera "natural" los y las profesionales que se van incorporando al servicio.

*Hemos ido creciendo poco a poco y nuestros jefes nos han ido transmitiendo el espíritu de compañerismo, de trabajo, y todo el mundo se ha contagiado de lo bueno y prácticamente no ha habido contagio de pequeños vicios. (Auxiliar enfermería.)*

La figura de la coordinadora de la unidad que ejerce de responsable inter-categoría profesional se considera un pilar del liderazgo integrador, en el sentido de que cumple la función de unificar criterios, asegurar los circuitos de comunicación e igualar las oportunidades de participación de todos los profesionales del equipo. Tal y como se recoge en los discursos de los/las participantes, la persona que lidera el equipo debe ser capaz de crear y transmitir la sensación de cohesión del equipo, al mismo tiempo que adecuar su actuación a las necesidades, expectativas y opiniones de los/las profesionales.



## CONCLUSIONES

El modelo organizativo y de gestión implantado en la Unidad está influido por la existencia de un liderazgo participativo, distribuido e integrador, y en el que las principales categorías profesionales se sienten representadas. En este sentido, profesionales y superiores coinciden en identificar la importancia de establecer cauces comunicacionales óptimos, basados en unas buenas relaciones interpersonales y el fomento de la participación activa de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones compartida. Así mismo, el reconocimiento del saber profesional y la confianza mutua entre líderes y profesionales se constituye como base para conseguir la cohesión del equipo en torno a un proyecto compartido entre todas las personas.

## Liderazgo interactivo

Inmaculada García Romera, Alina Danet y Joan Carles March Cerdà

---

En este capítulo vamos a presentar los resultados obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario interactivo, orientado a conocer las opiniones *in situ* de los y las participantes en un encuentro de profesionales responsables de la gestión de centros sanitarios, acerca de cómo se define y caracteriza un estilo de liderazgo óptimo en los equipos de trabajo del Servicio Andaluz de Salud.

Se ofrece, por tanto, una visión general sobre liderazgo y gestión óptima de equipos de trabajo, así como una nota metodológica sobre el procedimiento y ventajas del uso de un cuestionario interactivo.

El instrumento de recogida de datos ha sido aplicado en las Jornadas de Gestión Sanitaria organizadas en el ámbito andaluz y representa un cuestionario de elaboración propia de 11 preguntas. En el capítulo dedicado a metodología se especifica el procedimiento de aplicación del mismo.

Los principales resultados del cuestionario evidencian un acuerdo general de los participantes, con respecto a la definición del liderazgo y las principales ventajas de su correcta gestión. En este sentido, el liderazgo se considera como una conexión estratégica entre el talento, resultado de perseverancia y esfuerzo, y la motivación de los equipos sanitarios. Según se posicionan las propias personas participantes en el estudio, un estilo de liderazgo participativo sería el que mejor combina la comunicación, retroalimentación y reconocimiento de los y las profesionales en el equipo.

Los principales resultados obtenidos del cuestionario apuntan a que:

- El **talento** se define como “saber hacer”: se consigue con perseverancia y esfuerzo.
- Un **buen líder** tiene la capacidad para transformar los problemas en oportunidades.
- El **buen trabajo directivo** consiste en *feedback*, buena comunicación y mostrar reconocimiento.
- El **liderazgo participativo** es el estilo más adecuado.
- Es importante contar con “**profesionales clave**” para impulsar el proyecto y fomentar el trabajo en equipo.
- A los/las participantes no les **gustan los/as jefes/as que desmotivan y no escuchan**.

Confirmando el **liderazgo participativo** como un modelo óptimo en la gestión sanitaria, el uso del cuestionario interactivo constituye también una herramienta rápida y de fácil aplicación para recopilar información cuantitativa, a la vez que permite el *feedback* y ofrece un marco óptimo para el debate y la puesta en común de opiniones.

Este tipo de metodología es útil para conocer, debatir y poner en común de manera inmediata los resultados cuantitativos referentes a un estudio de opinión. Los encuentros y jornadas se configuran como un espacio idóneo para conocer *in situ* las experiencias y opiniones de los profesionales de

un ámbito de trabajo específico. Resultan especialmente adecuados para abordar temas relacionados con las dinámicas propias de los equipos de trabajo en salud y suponen una oportunidad para conocer el estado de la cuestión. A nivel individual, cada persona participante en este estudio tiene, además, la posibilidad de contrastar sus propias opiniones con la tendencia general del grupo. El debate final facilita la participación directa de las personas en la recopilación de resultados cuantitativos y elaboración de las conclusiones del estudio.

## El/la líder en el espejo

Alina Danet, Inmaculada García Romera y Joan Carles March Cerdà

El objetivo de este capítulo es comparar las opiniones del personal sanitario con la auto-percepción de los/as propios/as responsables, con respecto al liderazgo ejercido en sus equipos. El enfoque comparativo, que hemos denominado "el/la líder en el espejo", nos permite visibilizar las posibles diferencias existentes en las opiniones de profesionales y responsables. De esta manera, se pueden identificar mejor las dimensiones de liderazgo que requieren mejorar, así como los agentes y aspectos sobre los cuales habría que intervenir, con el objetivo de equilibrar las necesidades y demandas de los/las profesionales con las habilidades, estrategias y modelos de liderazgo de los/las responsables.

El primer objetivo de este estudio ha sido comparar de forma general la visión de los/as profesionales con la auto-percepción de sus responsables, respecto a su estilo y habilidades de liderazgo. Para eso, se han analizado conjuntamente los datos de todos los cuestionarios cumplimentados, tanto por parte de los profesionales de los equipos (11.051 profesionales del estudio cuantitativo con profesionales), como por parte de directores/as y responsables de cuidados (219 participantes) del SAS. Los objetivos específicos de esta primera parte se han formulado en relación a las variables de liderazgo medidas a través del cuestionario y, por tanto, han consistido en comparar la visión de los/as profesionales con la auto-percepción de sus responsables, con respecto a:

1. El apoyo a los/las profesionales del equipo.
2. La información facilitada a los/las profesionales.
3. Las oportunidades de participación de los miembros del equipo.
4. La definición/transmisión/comprensión de las funciones de los/las profesionales dentro del equipo.
5. La consideración sobre un/a "buen/a líder".

El segundo objetivo del estudio en el espejo ha sido establecer una comparación directa entre la autovaloración de la dirección y la perspectiva del personal de esas unidades. Se han mantenido las cinco dimensiones de liderazgo contempladas en el análisis general, sin embargo, en este caso, los datos no se han analizado conjuntamente, sino que se han estudiado por UGC, relacionando los datos de cada equipo de trabajo con los de su director/a y/o responsable de cuidados. En este capítulo nos centraremos sólo en una muestra de UGC de dos distritos sanitarios y un área de gestión sanitaria pertenecientes a una provincia andaluza.

A continuación presentaremos los resultados comparativos generales a nivel del SAS para cada una de las dimensiones estudiadas, lo que se corresponde con el primer objetivo de este estudio. La figura 1 presenta la media de las respuestas, tanto de los/las profesionales como de los/las responsables, para cada una de las preguntas.

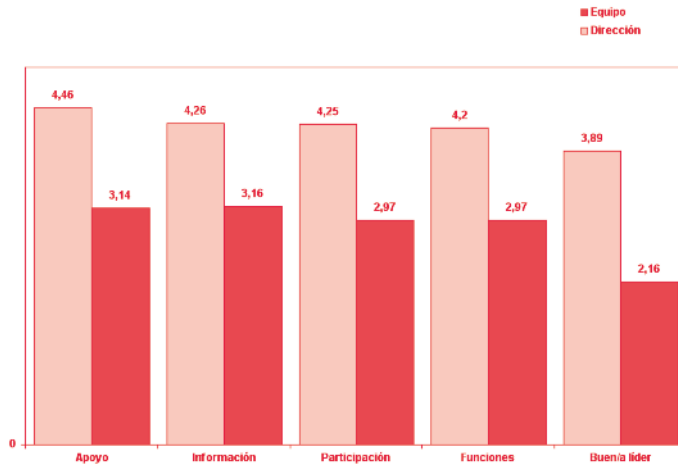


Figura 1. El/la “líder en el espejo”: la visión de profesionales y responsables.

Según recoge la figura 1, lo que mejor valoran los y las responsables son las acciones y habilidades de liderazgo encaminadas a apoyar el trabajo de los miembros de su equipo. La información y el hecho de facilitar la participación dentro de la unidad, son considerados también de forma positiva, con un valor medio de 4,3 puntos. En valores similares se sitúan también el resto de las dimensiones, sin observarse diferencias sensibles. Sin embargo, la autoconsideración como “buen/a líder”, con una puntuación de 3,9, genera una visión más crítica, siendo la peor evaluada.

En base a estos datos, podemos observar que para todas las dimensiones de análisis los y las responsables sobrevaloran su labor de liderazgo, mientras que los y las profesionales tienen una visión más crítica. Las diferencias de percepción son destacadas, especialmente en la consideración del/de la responsable como “buen/a líder”. Los directores y directoras de las unidades acercan su puntuación a 4 puntos, mientras que los y las profesionales puntúan con poco más de 2 puntos.

También observamos diferencias importantes en el resto de las dimensiones estudiadas, como el apoyo de los/las responsables a su equipo (1,4 puntos de diferencia entre ambas percepciones) o la capacidad de facilitar la participación (1,3 puntos de diferencia).

Por tanto, el estudio en espejo refleja claras diferencias entre la visión de profesionales y responsables. Sin embargo, hay que tener en consideración que la comparación general no permite asociar las respuestas de cada equipo con las de su propio/a responsable.

Para un análisis más pormenorizado, el análisis por UGC que hemos realizado en una muestra de 18 centros de dos distritos sanitarios y un área de gestión sanitaria (pertenecientes a la misma provincia andaluza) permite visibilizar con más exactitud las diferencias de percepción entre personal sanitario y la dirección.

La tabla I recoge la media de las respuestas del personal sanitario de cada UGC (dato del equipo), al lado de la respuesta del director o directora de cada centro. De forma más gráfica y resumida, la figura 2 presenta las medias por distrito sanitario y área de gestión sanitaria.

La comparación confirma la tendencia observada a nivel general del SAS: el personal sanitario realiza una evaluación más crítica que sus responsables y las diferencias más notorias entre las opiniones de profesionales y directivos/as se refieren al apoyo y oportunidades de participación. Sin embargo, la consideración como “buen/a líder” registra resultados inversos: los y las profesionales puntúan mejor a su dirección, tal y como se observa en la figura 2.

**Tabla I. Resultados comparativos por UGC**

UGC	Apoya a los/las profesionales del equipo (-5, +5)		Refuerza el equipo (-5, +5)		Mantiene informado al equipo (-5, +5)		El equipo tiene oportunidades de participación (-5, +5)		El equipo conoce claramente sus funciones (-5, +5)		El equipo lo considera un/a buen/a líder (-5, +5)	
	Equipo	Director/a	Equipo	Director/a	Equipo	Director/a	Equipo	Director/a	Equipo	Director/a	Equipo	Director/a
<b>Distrito 1</b>												
UGC 1	2,55	5	1,55	5	2,10	4	1,55	5	2,40	5	1,35	4
UGC 2	3,52	5	2,38	5	3,95	5	4,00	4,5	3,86	4	3,48	4
UGC 3	3,29	4	1,58	4	3,71	3	2,82	4	3,04	1	2,02	-1
UGC 4	3,31	4	2,13	5	2,94	4	3,12	4	2,50	4	2,00	2
UGC 5	2,92	3	2,64	3	3,83	5	3,37	4	3,08	4	2,63	4
UGC 6	2,46	5	2,38	5	2,54	5	3,00	5	2,77	5	1,85	3
UGC 7	3,40	5	2,81	5	3,47	5	3,71	5	3,73	5	3,40	4
UGC 8	2,44	4	2,31	4	1,81	4	2,13	4,5	1,94	2	1,06	4
Media TOTAL	2,98	4,37	2,22	4,5	3,04	4,37	2,96	4,5	2,91	3,75	2,22	3,00
<b>Distrito 2</b>												
UGC 1*	4,31	5/4	2,96	5/4	4,27	4/4	4,19	5/4	4,04	4/3	3,62	2/2
UGC 2*	4,31	5/5	3,23	5/5	4,54	5/5	4,15	4,5/5	4,00	4/5	3,54	3/1
UGC 3*	4,57	5	3,57	4	4,43	3	4,43	2	4,57	2	4,57	2
UGC 4*	2,45	4/5	1,05	4/5	2,10	4/4	1,50	4/5	1,75	3/3	1,65	0/0
UGC 5	3,68	4	2,32	4	3,41	4	3,73	4	3,41	4	2,64	2
UGC 6	4,58	4	3,71	4	4,68	3	4,53	4	4,32	3	4,29	3
UGC 7	2,55	3	1,55	3	2,10	4	1,55	3,5	2,40	4	1,35	3
UGC 8	3,52	5	2,11	5	3,44	5	3,22	5	3,04	5	2,56	1
Media TOTAL	3,74	4,37	2,56	4,37	3,62	4,00	3,41	4,03	3,44	3,62	3,02	1,87
<b>AGS</b>												
UGC 1	4,03	5	3,09	5	3,82	5	3,76	5	3,91	5	2,94	4
UGC 2	3,56	5	1,76	5	3,12	4	3,04	5	3,42	3	1,48	0
Media TOTAL	3,79	5	2,42	5	3,47	4,5	3,40	5	3,66	4	2,21	2

\*Respuestas del/de la director/a de la UGC y del/de la responsable de cuidados

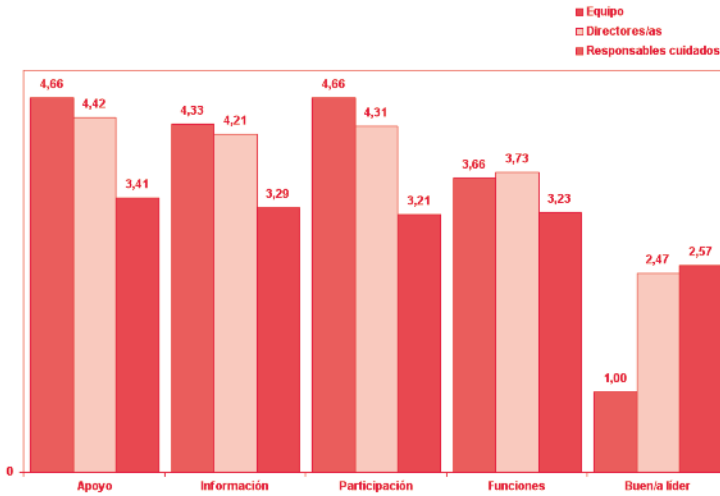


Figura 2. Resultados comparativos conjuntos en dos distritos y un área de gestión sanitaria.

Si desagregamos los resultados por distrito y área, observamos que también aparecen diferencias a tomar en cuenta. Tal y como se puede observar en las figuras 3, 4 y 5, dependiendo del distrito o el área, la comparación de las opiniones profesionales y directivas puede generar resultados dispares. En primer lugar, observamos menos diferencias entre profesionales y líderes en las UGC del Distrito Sanitario 2. En el extremo opuesto se sitúan los resultados del Distrito 1, donde la valoración profesional es más crítica y la visión de los/las responsables más favorable.

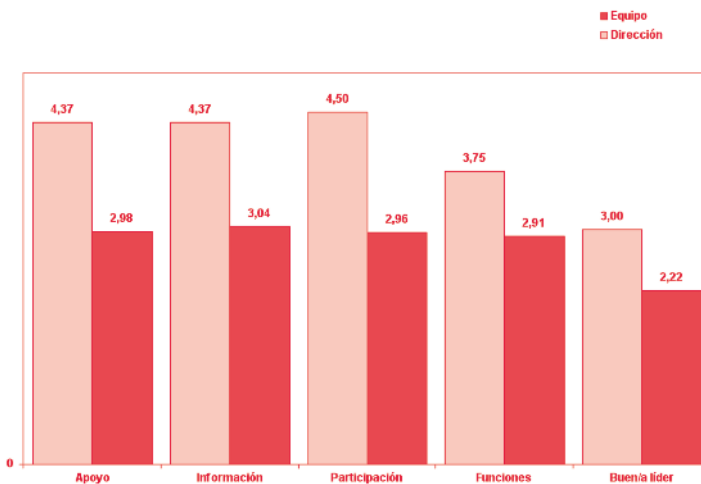


Figura 3. Resultados comparativos. Distrito Sanitario 1.

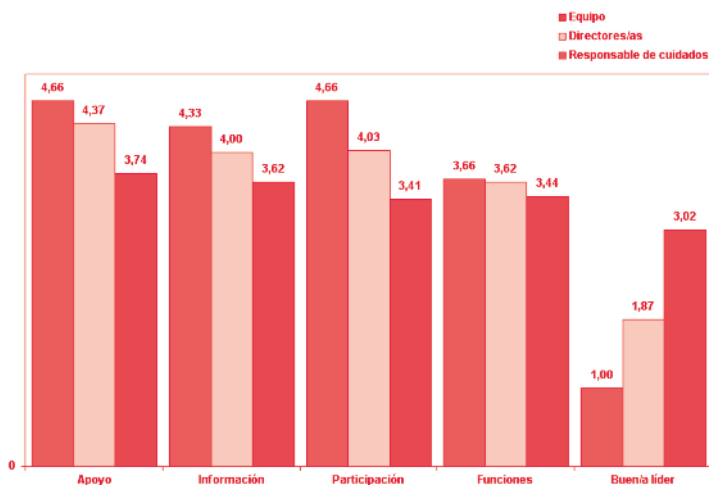


Figura 4. Resultados comparativos. Distrito Sanitario 2.

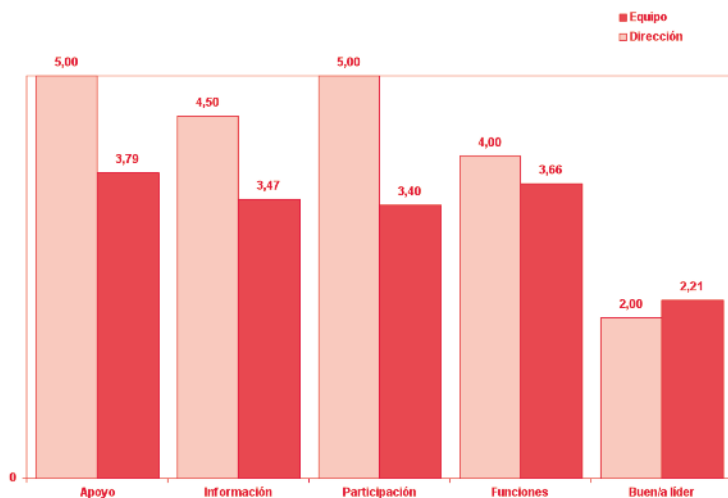


Figura 5. Resultados comparativos. Área de Gestión Sanitaria.

Por otra parte, los datos de la variable “buen/a líder” ofrece también resultados muy interesantes. Así, observamos que en las UGC del Distrito Sanitario 1, donde prima la evaluación crítica de los/las profesionales, la dirección se auto-puntúa en valores superiores al equipo, mientras que en el Distrito Sanitario 2 y en el Área de Gestión Sanitarias los equipos evalúan mejor a sus directores de lo que lo hacen los propios y propias responsables de los centros. Podemos afirmar, por tanto, que a medida que la labor de liderazgo está mejor valorada por el equipo, el espíritu autocrítico de los y las responsables se agudiza.



## CONCLUSIONES

La “imagen en el espejo” muestra diferencias importantes entre la valoración que hacen los/las profesionales y la autopercepción de los/las propios/as líderes. Los y las responsables evalúan de forma netamente superior su trabajo como líderes, mientras que los y las profesionales mantienen una visión más crítica acerca de la labor de sus responsables.

Las diferencias registradas entre las opiniones de profesionales y responsables pueden tener múltiples interpretaciones. En primer lugar, el hecho de que los/las líderes de equipos tengan una mejor (auto)-percepción, puede ser un indicador de cierta discordancia entre las necesidades y expectativas de los/las profesionales y las respuestas de los/las responsables a las mismas. Este posible desajuste entre actuaciones directivas y demandas profesionales puede estar condicionado por diversos factores, entre los cuales se podrían enumerar: falta o inadecuación de habilidades/estrategias de liderazgo, deficiencias en la comunicación entre profesionales y su superior/a, escasez de recursos, funcionamiento y estructura interna de las unidades, etc.

En segundo lugar, otro factor explicativo de las diferencias entre la evaluación y la auto-evaluación podría ser la existencia de unas expectativas muy altas de los/las profesionales con respecto al modelo de gestión clínica y al papel de sus responsables en esta estructura de gestión.

En tercer lugar, se hace patente reflexionar de forma específica sobre las diferencias en la percepción del/de la responsable como “buen/a líder”. En general, las opiniones de los y las profesionales son más críticas que las de la dirección. Sin embargo, encontramos que a medida que el liderazgo ejercido está mejor valorado dentro del equipo, los y las directivos/as mantienen una visión más autocrítica respecto a su liderazgo. Por tanto, los datos referentes a la consideración de un/a “buen/a líder” necesitan estudiarse en profundidad, haciendo uso de técnicas de investigación cualitativas, que permitan comprender qué marco de referencia usan profesionales y responsables para referirse a un/a “buen/a líder”.

### Liderazgo ético

José Luis Bimbela Pedrola y Joan Carles March Cerdà

*“NOSOTROS, qué palabra tan bonita” es una de las emocionantes frases que Mara Torres pone en boca de Fortunata Fortuna, la protagonista de su primera y premiada novela “La vida imaginaria”. Cuando piensa en su compañero Mauro, se dice a sí misma: “Me pregunto quién es Mauro cuando se relaciona con gente que nos conoce a los dos y no sabe nada de nosotros. Otra vez nosotros. Cada vez que la digo me suena mejor. Nosotros. Nosotros. Nosotros. Basta. Nosotros. Perdón. Nosotros...”*

#### Cinco claves para un liderazgo ético

- Clave 1: Actuar con H-alma.
- Clave 2: Formarse en *self counseling*.
- Clave 3: Formarse en intervención grupal.
- Clave 4: Actuar con discreción.
- Clave 5: Igualar a la alta.

#### Para saber más, ocho anexos:

- Anexo 1: Ejemplo resuelto de Tabla de Gimnasia Emocional (TGE).
- Anexo 2: Ejemplo a resolver de Tabla de Gimnasia Emocional (TGE).
- Anexo 3: Ejemplo resuelto de Tabla de Gimnasia Social (TGS).
- Anexo 4: Ejemplo a resolver de Tabla de Gimnasia Social (TGS).
- Anexo 5: Ejemplo resuelto de Diagnóstico PRECEDE.
- Anexo 6: Ejemplo a resolver de Diagnóstico PRECEDE.
- Anexo 7: Ejemplo resuelto de Intervención post-diagnóstico: DECÁLOGO.
- Anexo 8: Ejemplo a resolver de Intervención post-diagnóstico: DECÁLOGO.

## Clave 1: Actuar con H-alma

*“Detrás de toda verborrea hay un cobarde.”*

*Luis García Montero*

Una h-alma con 6 haches:

### 1. Honestidad:

- Coherencia con mis valores y creencias.
- Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace: la importancia de practicar el ejemplo.
- Coherencia entre lo que se dice y cómo se dice.
- Comunicación honesta frente a comunicación teatral, porque llega más y mejor.
- Honestidad para generar confianza (“La confianza no da asco”).
- Preguntarse antes de una intervención con una persona de la organización o previamente a una reunión: ¿Cuál es honestamente mi objetivo?
  - Propuesta desde el liderazgo ético:
    - Tener en cuenta Mi bienestar y el bienestar del otro.
    - Tener en cuenta Mi salud (bio-psico-social) y la de los demás.
    - Tener en cuenta Mi felicidad y su felicidad.

### 2. Humildad:

- Humildad para asombrarse y sorprenderse.
- Humildad para aprender y agradecer, y para decir “Perdón, lo siento”, “Gracias”, “Por favor”, un PGP (Perdón, Gracias, Por favor) muy útil para la relación, para sembrar, para avanzar.
- Humildad para facilitar, estimular, promover y acompañar.
- ¿Cómo gestiono mi ego? La humildad nos permite estar a ras del suelo, cerca de la tierra, cerca de los hechos, cerca de las personas.
  - Propuesta desde el liderazgo ético:
    - Recordándome lo dañino que es para mí y lo mucho que me hace sufrir esa patológica “inflamación del yo” que representa el ego. Y junto a ello, la negatividad que genera en mi entorno.
    - Recordándome que “puedo dimitir” y que el mundo sigue girando perfectamente (¡Qué descanso!).

### 3. Hechos:

- Pasar a la acción (evitando los análisis interminables que me llevan a la parálisis: buena excusa para no hacer).
- Coherencia entre lo que digo y lo que hago.

- “Por sus frutos los conoceréis” (no es suficiente con las buenas intenciones).
- Los hechos hablan más alto que las palabras.
- ¿Qué emociones y conductas decido contagiar (verbo clave)?
  - Propuesta desde el liderazgo ético: necesitamos líderes que contagien emociones positivas:
    - Entusiasmo, ilusión, compromiso, calma.
    - Coherencia, honestidad, humildad, coraje.
  - Propuesta desde el liderazgo feliz: apreciar la vida y el trabajo, elegir sabiamente a tus colaboradores, ser considerados, aprender continuamente, usar la creatividad para resolver problemas, hacer lo que amas, disfrutar de la vida y del trabajo, reír, perdonar, ser agradecidos, cultivar las relaciones, mantener la palabra, meditar. No pensar en el qué dirán, ser optimista, ser persistente, ser proactivo, cuidarse, tener confianza en uno mismo, asumir la responsabilidad, aceptar a los otros por lo que son y hacen.

#### 4. Humor:

- CON el otro, CON los otros.
- El esfuerzo es compatible con la alegría. Es más, son mutuamente reforzantes.
- Drama + tiempo = Comedia (decía E. Lubitsch).
- Lo positivo abre, lo negativo cierra.
- Para compensar 1 negativo tenemos que poner entre 3 y 5 positivos.
- ¿Cómo puedo prestigiar el optimismo?
  - Propuesta desde el liderazgo ético:
    - Recordándome lo que W. James decía: “El pesimismo conduce a la debilidad; el optimismo, al poder”, y, claro, actuando en consecuencia.
    - Los mensajes negativos, ni para desmentirlos. Para compensar un mensaje negativo hay que poner como mínimo 3 positivos, e incluso, según la persona, 5.
    - Evitar palabras trágicas.

#### 5. Habilidad:

- Con entrenamiento se aprende y se mejora.
- Todo el mundo tiene talento. No tenemos talento para todo. Entrenemos las habilidades que más nos cuestan.
- Todos sabemos algo. Reforcémoslo.
- El talento llega tras unas 10.000 horas de práctica.
- Es difícil ser un buen líder, un buen profesor, un buen padre, una buena madre, un/una buen/a directivo/a, un buen jefe... sin sudar la camiseta.
- ¿Cómo consigo musculatura emocional, comunicacional y motivacional?

- Propuesta desde el liderazgo ético:
    - A base de entrenar, evaluar, reforzar y mejorar las habilidades del *self counseling* (se presentan con detalle y ejemplos prácticos en las páginas siguientes).
6. "Heroísmo":
- Un reto para valientes; no es tarea para cobardes.
  - Coraje, valor, dignidad.
  - Coraje para auto-reforzarse y también, claro, para dimitir.
  - ¿Por quién puedo empezar el cambio?
- Propuesta desde el liderazgo ético:
    - Igual que la calidad bien entendida, también el cambio que aspira a ser sólido y duradero, empieza por uno mismo (yo conmigo).

## Clave 2: Formarse en *self counseling*

*"Hablar es una necesidad. Escuchar es un arte."*  
*Johann Wolfgang von Goethe*

El *self counseling* contempla tres tipos de habilidades (*en un orden que sí es relevante*): 1.º: YO CONMIGO + 2.º: YO CONTIGO.

1. Habilidades para la gestión de las propias emociones: **YO CONMIGO**
  - Tabla de Gimnasia Emocional (TGE) con 6 ejercicios:
    1. Identificar situación estresante.
    2. Identificar emociones derivadas.
    3. Identificar pensamientos asociados.
    4. Identificar distorsiones cometidas
    5. Crear nuevos pensamientos más objetivos.
    6. Identificar nuevas emociones resultantes.

---

Ver: Anexo 1: Ejemplo resuelto de Tabla de Gimnasia Emocional (TGE). Anexo 2: Ejemplo a resolver de Tabla de Gimnasia Emocional (TGE)

---

2. Habilidades para la comunicación motivadora: **YO CONTIGO**
  - Tabla de Gimnasia Social (TGS) con 6 verbos:
    1. Preguntar.
    2. Escuchar.

3. Empatizar.
4. Sintetizar.
5. Reforzar.
6. Retroalimentar.

Y a destacar, la importancia de saber preguntar:

- Preguntando sin saber la respuesta, sin anticiparla, sin presuponer, sin prejuicios.
- Preguntar con interés, preguntar sin prisas, preguntar y aguantar los silencios, preguntar y ayudar a empezar a hablar, preguntar con sencillez, preguntar como el que no sabe, preguntar con humildad, preguntar y reforzar por contar y expresar sus problemas. Preguntar sin que se note, con la mirada, con un gesto, parafraseando.

---

Ver: Anexo 3: Ejemplo resuelto de Tabla de Gimnasia Social (TGS). Anexo 4: Ejemplo a resolver de Tabla de Gimnasia Social (TGS)

---

### 3. Habilidades para la facilitación de cambios INDIVIDUALES: **YO CONTIGO**

- Diagnóstico del Comportamiento (modelo PRECEDE) con 6 factores:
  1. Información.
  2. Emociones (actitudes, valores, creencias).
  3. Habilidades.
  4. Recursos.
  5. Consecuencias.
  6. Auto-refuerzo.

---

Ver: Anexo 5: Ejemplo resuelto de Diagnóstico PRECEDE. Anexo 6: Ejemplo a resolver de Diagnóstico PRECEDE

---

### 4. VIRUS Y BACTERIAS A EVITAR para tener un mejor **YO CONTIGO**

Hay 3 virus y 5 bacterias que infectan la relación entre responsable y trabajador, entre líder y profesional, entre jefe y trabajador, y que hay que intentar evitar:

- 3 virus: Acusaciones, Amenazas y Exigencias.
- 5 bacterias: Juicios, Menosprecios, Ironía, Generalizar y Etiquetar.

### 5. Antivirus y antibióticos que son útiles para mejorar la comunicación y tener un mejor **YO CONTIGO**

“Antivirus”:

- Declarar deseos.

- Pedir opinión.
- Empatizar: “Comprendo lo que dices.....”

“Antibióticos”:

- Preguntar.
- Hablar en positivo. Empezar por algo positivo.
- UTILIZAR EL CONDICIONAL.
- Decir el por qué y para qué de las cosas.
- CONCRETAR, utilizando palabras MÁGICAS.
- Creo que. Me parece que. En mi opinión.

## 6. Un YO CONTIGO sin palabras trágicas y con palabras mágicas

*En la comunicación, mucho de lo que decimos, y sobre todo de lo que oímos, provoca un efecto en nuestra cabeza y en nuestro corazón, condicionando que el mensaje tenga un efecto motivador o todo lo contrario. Cuidado con las palabras, no son neutras.*

Muchas veces depende de cómo digamos las cosas, éstas pueden generar “ganas de hacer algo o ganas de no hacerlo”. Una forma agresiva de expresión puede provocar rechazo o contra-agresión, un mensaje alarmista puede provocar huida o bloqueo emocional.

Las palabras no son neutras, están cargadas de significados. Esto implica la necesidad de utilizarlas con inteligencia y sensibilidad. Existen palabras “mágicas” y “trágicas”.

- Las palabras mágicas provocan en la persona que las escucha una actitud de interés, de apertura, de ganas de..., o al menos generan escucha, respeto, contención emocional.
- Las palabras trágicas ponen en guardia al que las recibe. Generan rechazo, animadversión, o miedo, impotencia, falta de autoestima, bloqueo emocional.

En general, son **palabras mágicas**: solución, nuevo, fácil, útil, posible, ventajas, beneficios, los condicionales (“deberíamos pensar en otras alternativas”), los plurales (“podemos hacerlo”), las frases en positivo (“va a ser fácil”).

Son **palabras trágicas**: difícil, imposible, los imperativos (“Esto no puede volver a ocurrir”), las frases en negativo (“no va a ser difícil”), las acusaciones (“esto le ha pasado por”), las amenazas (“si sigues así, tendrás un problema”), las exigencias (“a partir de mañana tienes que..., ¡sin excusas!”), los juicios de valor (“esto es una irresponsabilidad por tu parte”).

## 7. Cinco “A” a tener en cuenta a la hora de abordar el YO CONTIGO con una persona difícil

En primer lugar hay que recordar que hay personas que actúan de forma vírica, infectando la relación, o vampírica, chupando la sangre al equipo. No es que sean (*es importante eliminar el verbo ser para pensar en la posibilidad de cambio*) víricas o vampíricas, sin embargo, sus acciones

no benefician la relación ni el desarrollo del equipo o la organización, al contagiar mal humor, miedo, odio, frustración, ansiedad, apatía, ira, desesperanza, remordimiento, resignación, inseguridad, impotencia, tristeza, indefensión, envidia o cualquier otro tipo de emoción negativa.

Asimismo, hay gente que actúa de forma vírica o vampírica al hacerse la víctima, al echar la culpa de todo su mal a los que tienen alrededor, al pedir y no dar, actuando de forma egocéntrica, al criticar, criticar y criticar, intentando destrozarse todo lo que les rodea, viendo las cosas en general de forma muy negativa, intentando destruir, actuando con resentimiento, interpretando las cosas desde un punto negativo, no soportando que otros tengan éxito, infligiendo dolor, humillación, culpabilidad, sin pasarlo mal, utilizando el sarcasmo o la burla, actuando de francotiradores (que tiran la piedra y esconden la mano), con actos a veces agresivos...

Y la persona que actúa de forma vírica o vampírica necesita ser parada (para que no actúe mucho tiempo de forma negativa) para luego intentarles ayudar a tomar decisiones y solucionar problemas, utilizando algunas de las técnicas que a continuación comentamos. Si no es posible, es importante buscar ayuda en otra persona. Y no entrar en el juego de criticar a otros, sino utilizar las herramientas del respeto, discreción y veracidad, además de no permitir la falta de respeto.

A la hora de abordar a una persona cuyo comportamiento es difícil, es fundamental **empezar con algo positivo**, porque lo positivo abre. Este inicio, hay que prepararlo, porque inicio solo hay uno y es importante mimarlo y cuidarlo. Para ello, es necesario pensar en los puntos fuertes de la persona con la que se va a entrevistar y también en los débiles. **Desde las primeras palabras y momentos es importante conectar.**

El elogio o refuerzo es fundamental que sea descriptivo y sobre todo que sea cierto (*sólo una persona se siente agradecida si lo vive como un gesto sincero por parte de quien los transmite*). Se le pueden añadir dos características: ser concreto y ser cercano al tema a abordar en la entrevista.

El elogio no sólo depende de quién lo hace, sino también del contexto que le rodea.

## 1. A-averiguar

Averiguar es preguntar sobre los comportamientos o hechos sobre los aspectos que afectan a la situación creada. Es asegurarse de qué información dispone la persona.

Para ello, después de una entrada cordial y un acercamiento positivo, es bueno plantear el problema, de forma breve y descriptiva, sin juicios de valor.

Averiguar es NO SUPONER, porque la suposición es contaminación. Y para ello es fundamental, PREGUNTAR. Y preguntar se hace interrogando al cubo: preguntar, preguntar y preguntar (para evitar que la respuesta sea la que el que pregunta espera y no la verdad de lo que piensa la persona entrevistada).

Y junto a preguntar, es fundamental ESCUCHAR, y ello implica saber dejarse decir algo, es decir, ESCUCHAR MUCHO y hablar poco (no cortar ni interrumpir ni contestar uno mismo las preguntas que formula). Es fundamental para ello no tener prisa, tomar notas de los aspectos



clave para transmitir interés y seguridad de que no nos vamos a olvidar de cosas importantes. Junto a ello, es bueno resumir para confirmar la información y eliminar dudas, además de dar señales verbales de escucha y reforzar a la otra persona por hablarnos, agradeciéndole su sinceridad o diciéndole lo importante que es esa información. Y antes de terminar es muy útil reformular los aspectos más importantes.

Y con todo ello, mantener un buen contacto visual (la mirada es muy importante y mejor con unas gotas de afecto, de ternura, de actitud positiva y de gusto por la vida, de gratitud, de humanidad...) y un adecuado lenguaje no verbal. Hay que recordar que la cara es reflejo del alma, por lo que es fundamental demostrar las emociones en la cara (intentar que sean positivas ya que la resplandecen, y a lo largo de los años se nota).

## 2. A-argumentar

Dar argumentos claros, específicos y personalizados, incluida información sobre los riesgos/beneficios personales y profesionales que tiene adoptar determinada postura.

La mejor manera de argumentar es hacerlo a partir de haber escuchado y en ello plantear las consecuencias positivas de cambiar, y también las negativas (éstas siempre después).

Argumentar significa trabajar los argumentos a favor y en contra del cambio que se pide a la persona, buscar los estímulos asociados con la conducta no deseada y plantear alternativas y estrategias de afrontamiento, además de crear estímulos asociados con la nueva conducta.

En todo el proceso de argumentar es básico no utilizar VIRUS y BACTERIAS que infecten la relación, evitar las palabras trágicas que alejan a la persona que estamos entrevistando, y buscar palabras mágicas.

Para argumentar, y que los argumentos tengan efecto, es muy importante EMPATIZAR, empatizar en concreto, empatizar después de escuchar y conocer, empatizar sin juzgar ni menospreciar, empatizar con el lenguaje verbal y no verbal en coherencia.

Y al argumentar hay que reconocer los errores que la persona que entrevista ha podido cometer en la relación con la persona entrevistada, ya que ello acerca.

Además hay que tener en cuenta para aumentar la probabilidad de tener éxito y evitar que la otra persona se sienta mal:

- Decidir antes si lo que le va a decir es importante. Puede que sea algo sin importancia, un detalle o con baja probabilidad de repetirse. Cuidado en machacar la autoestima de aquel a quien critica.
- Además, es necesario saber que es mejor hacer la crítica una sola vez. No insistir ni repetir y volver a repetir. Una crítica larga favorece la no escucha y la desconexión. Es bueno ser breve, claro y conciso, y cuidar las formas, el tono y el lenguaje no verbal (el cómo decimos las cosas afecta a qué decimos). Es fundamental no ser hiriente para no generar cicatrices.

- Ayuda pensar que el objetivo es un cambio de la otra persona, no que se sienta mal.
- Hacer saber lo que necesita es muy útil, y más aún si se valora o refuerza cualquier cambio, ya que el cambio supone un esfuerzo que si tiene recompensa es más duradero.
- Si la conversación no va por buen camino o se alteran las formas, es mejor buscar un mejor momento.

### 3. A-acordar

Preguntar cómo cree la persona entrevistada que podemos solucionar el tema, qué alternativas propone (teniendo siempre la persona entrevistadora, alguna solución preparada ya que aportar soluciones no siempre es fácil).

Se trata de pactar en colaboración los objetivos y los métodos más apropiados, basados en los intereses y en la capacidad para el cambio de la persona entrevistada.

Es importante cerrar el acuerdo, que las dos partes tengan claro el acuerdo obtenido y lo que conlleva para cada uno de ellos, en cuanto a medidas, plazos o necesidad de recursos para cumplir con lo acordado. Y agradecer el hecho de haber podido llegar al acuerdo.

### 4. A-ayudar

La pregunta ¿en qué puedo ayudarte? es vital para lograr el éxito. Usar técnicas de autoayuda o asesoramiento para ayudar a la persona a conseguir los objetivos pactados adquiriendo las habilidades; la confianza y el apoyo social/laboral que favorece el cambio es vital.

Es muy importante en todo este proceso de una entrevista con personas reacias al cambio, plantear objetivos pequeños y progresivos, fijar explícitamente estos objetivos y seguir los resultados, dando *feedback* y refuerzo. Asimismo, ayuda al éxito buscar el apoyo del entorno con información limitada y relevante, y comunicar primero lo más importante.

### 5. A-asegurar

Es importante conseguir el éxito. Para ello es básico fijar (asegurar) el seguimiento para ayudar/apoyar y para ajustar el plan como se necesite, incluida la derivación a "otras personas" que puedan ayudarle cuando sea necesario.

Para ayudar es fundamental reforzar los pequeños cambios conseguidos, ayudar en las dificultades (el éxito engendra éxito). Y asimismo, seguir motivando la continuidad es fundamental, estando pendiente, respetando la autonomía y destacando las ventajas que conlleva el cambio propuesto en su conjunto y los primeros avances conseguidos.

Es fundamental terminar reforzando, y en el seguimiento, cambiar de refuerzo para que el cambio sea más duradero.

En ese entorno de esta entrevista con una persona difícil, conflictiva, reacia al cambio o para dar una mala noticia, el miedo es fundamental que esté totalmente ausente. El 51% de los directivos en un estudio reconocieron que en su empresa se fomenta el miedo

para lograr los objetivos. Y nosotros planteamos que es necesario dejar el miedo fuera de juego y poner el talento encima de la mesa, para activar la parte del cerebro que se excita cuando somos creativos.

Los líderes y las organizaciones tienen ante sí el desafío de evitar el miedo de las personas que conforman sus equipos (*no el miedo sano que tenemos todos y que es la prudencia que nos advierte de los peligros, sino el miedo tóxico que nos paraliza y resulta destructivo para nuestros intereses, al vaciarnos de futuro, al paralizar decisiones que deseáramos tomar y se convierte en una preocupación constante*) e impulsar e inspirar **respeto, lealtad e incluso cariño**. Todo ello hace necesario que en la entrevista se busque la profundidad al cubo: *profundo* conocimiento de la persona, *profundo* conocimiento de sus puntos débiles y fuertes e inspirar *profunda* confianza, como explica Pilar Jericó en su *Laboratorio de la Felicidad*, ya que ello permite poder poner en práctica todo su potencial en las organizaciones.

Además, la entrevista adecuada tiene que realizarse en el lugar y el momento adecuado, marcando objetivos específicos, pequeños, de uno en uno y siempre preparándose la entrevista (la mejor improvisación es la cuidadosamente preparada).

#### 8. Sandwich del refuerzo para un **YO CONTIGO** de ÉXITO.

En una entrevista, en una presentación, es fundamental cuidar el principio y el final. El principio abre. El final marca el recuerdo.

Empezar bien ayuda a seguir bien. Y el refuerzo, empezar en positivo ayuda, y terminar en positivo con el refuerzo, ayuda también. Inicio y final con refuerzo.

Y en medio:

- A. Describir en concreto el comportamiento o el hecho que se quiere cambiar, sin juicios de valor (que sea cambiante y específico), procurando no criticar a la persona (es correcto criticar el hecho) ni ir mucho al pasado (“Cuando tú...”).
- B. Pedir opinión: ¿qué te parece?, ¿cómo lo ves? Y ante ello, ESCUCHA con los cinco sentidos y EMPATÍA.
- C. Explicar las CONSECUENCIAS de que cambie el comportamiento o hecho anterior y de que no cambie, evitando amenazas y acusaciones (mejor utilizar “sé que te lo puedo decir porque tú lo entiendes”) o utilizando “creo que...”, “me parece que”, “en mi opinión”. Junto a ello, EMPATIZAR, en concreto, poniéndose en el lugar del otro, en las dificultades planteadas y basado en la escucha realizada anteriormente, y asumir la propia responsabilidad si la hubiera.

No es necesario para empatizar llegar a utilizar frases del tipo “a mí también...” “...te entiendo” “...comprendo”... Esto puede sonar a falso y puede quitar protagonismo a la otra persona. Es necesario concretar. La empatía NO es decir “te entiendo”, mientras que nuestra actitud o mediante el lenguaje no verbal mostramos que no nos importa lo que nos cuentan. Es necesario que tanto el nivel verbal (“entiendo que”, “comprendo perfectamente que”).

como el nivel no verbal (expresión facial, proximidad, tono de voz) muestren dicha comprensión, en coherencia.

- D. Pedir el cambio o MEJOR plantear alternativas de cambio (alcanzable) con 3 aspectos básicos: facilitar el cambio, colaborar a resolver la situación y solucionar juntos con frases como “¿Qué te parece...? Y a partir de encontrar la solución, cerrar el acuerdo con un “¿Entonces, quedamos en?”.
- E. Cerrar reforzando con mensajes YO: me encanta, me alegro, y reforzar con las ventajas del acuerdo para cada una de las partes implicadas. Y hacer un seguimiento de los avances, y si no hay mejoría: cambiar de refuerzo o dejar la puerta abierta para volver a intentarlo al cabo de un tiempo.

#### 9. **Siete “C” para mejorar la comunicación y potenciar el talento en el YO CONTIGO.**

Un profesional con talento (Jericó, 2001) es aquel que alcanza resultados superiores dentro de una organización. Talento = Resultados. Todos tenemos alguna habilidad en la que podemos destacar. Todos tenemos talento, pero no tenemos talento para todo. El talento son resultados, no potencial. El talento que importa es el que crea valor a un equipo. Cada puesto exige un tipo de talento. El talento no es innato (al menos al 100%) y se puede desarrollar trabajando los conocimientos y habilidades, el compromiso ligado a la motivación y la puesta en práctica en el tiempo y en la forma en la que se nos pide. Fórmula: Todos tenemos talento, pero no tenemos talento para todo, ya que depende de nuestras capacidades, compromiso y acción.

Y para que el talento fluya, es imprescindible tener en cuenta las siete “C” de la comunicación:

- Credibilidad (si no te creo, no te escucho), relacionada con la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, lo que se dice y cómo se dice.
- Contexto, basado en la participación (básico en la comunicación) y el diálogo.
- Contenido fácil.
- Claridad de mensajes.
- Continuidad de los mensajes para mantener la coherencia en el tiempo, para que los mensajes se refuercen unos a otros.
- Canales de comunicación (un canal se satura y es necesario utilizar varios canales de comunicación, físicos y a poder ser siempre personales).
- Capacidad del receptor: un mensaje será más eficaz cuanto menor esfuerzo requiera del receptor.

#### 10. Y algún regalo no verbal: la mirada que escucha: MIRADAS ÉTICAS Y CON VALORES en un adecuado **YO CONTIGO.**

La mirada es uno de los elementos de comunicación no verbal más determinantes.

Si miramos a la persona con quien hablamos a los ojos, o a la parte superior de la cara, estamos expresando escucha activa, buen talante y voluntad para la comunicación. Además, a través de la mirada podemos expresar emociones y afectos o desafectos.

Y es que la mirada debe hacerse en función de quien la recibe, de quien nos escucha, de quien en principio está dispuesto a aceptar lo que vamos a decir. Con la mirada, es importante lograr que la credibilidad se mantenga y crezca.

Y para ello NECESITAMOS miradas de querer llegar, no sólo de decir cosas, mirada de cercanía, de interés, de preocupación, de empatía, de saber ponernos las gafas de la otra persona, miradas que practican la solidaridad emocional, miradas que expresan emoción y que invitan a la respuesta, miradas que muestren el reconocimiento o miradas que saben proyectar hacia el futuro.

MIRADAS que SIRVEN para establecer conexión, sentirse escuchado, entender la experiencia propia de la otra persona, clarificar expectativas no esperadas, evitar proyecciones y malas interpretaciones, mejorar la satisfacción, potenciar la negociación, evitar conflictos, mejorar los resultados o superar estereotipos.

Y es que hay miradas y miradas. Hay miradas que buscan de forma activa el diálogo y la participación de las otras personas o de las personas que nos escuchan. Miradas con claridad, miradas positivas, sin virus y bacterias, y también hay miradas que alejan o que dificultan...

Las miradas que nos gustan son miradas que escuchan y preguntan, miradas que responden y asienten, miradas alegres y a veces de tristeza, miradas que confían y confiadas, miradas de silencio y de palabra, miradas concretas y con refuerzo, miradas que alimentan frente a las que echan para atrás, miradas transparentes y sinceras, miradas realistas con ideales, miradas que ayudan o que implican, miradas que apoyan y que creen, miradas atractivas y mágicas, miradas interesantes o con deseo, miradas con atención y con acción, miradas con calidad y calidez, miradas breves y con contenido, miradas serenas y convincentes.

Y preferimos las miradas cálidas frente a las frías, miradas profundas frente a superficiales. Miradas concretas frente a abstractas, miradas bidireccionales frente a las que atacan, miradas accesibles frente a distantes, miradas que defienden frente a las que atacan, miradas que hablan poco frente a las que lo dicen todo. Queremos las miradas fáciles, coherentes, firmes, seguras, respetuosas, honestas. En definitiva: miradas éticas y con valores, en resumen, miradas saludables.

*Llego, me siento y lo primero que busco es su mirada  
 Sus ojos me preguntan y mis palabras y miradas responden  
 Busco en el poco tiempo sus ojos y ellos me hablan en silencio,  
 Y yo, en silencio, les escucho y ellos fijan en los míos sus palabras.  
 Sus ojos iluminados me alumbran por momentos,  
 me ayudan a sentir la esperanza  
 Sus ojos expresivos me oxigenan, me generan ilusión  
 y me dan fuerza  
 Sus ojos son caricias, siento su tacto,  
 siento su sonrisa y siento su mirada,  
 siento su cercanía y siento su escucha  
 Mejor dicho, me siento mejor al ver sus ojos expresivos,*

*que dialogan con lo que siento  
Y es que hay ojos que miran,  
hay ojos que hablan, hay ojos que ríen,  
hay ojos que lloran, hay ojos que escuchan,  
hay ojos que tocan, hay ojos que huelen, hay ojos...  
Porque, SÓLO en su MIRADA puedo sentir SU VOZ,  
SOÓLO en sus OJOS puedo ver lo que dice,  
sólo en su mirada noto que me curo  
Y por eso mis OJOS reclaman SU MIRADA,  
PARA COMPRENDER LO QUE ME DICE  
PARA ENTENDER lo que me plantea que haga  
y APRENDER lo que necesito  
Y es que necesito sus palabras, #palabrasquecuran  
necesito sus miradas para curarme, #miradasqueescuchan*

Y terminamos con:

*Si quieres hablar con alguien, mírale a los ojos, suavemente, con dulzura  
Si son varios, mira al más distante, o al más contrario a tus ideas y nunca le ignores  
Si son muchos, busca la cercanía y no te quedes sólo con una "cara gancho"  
Si al que mira está lejos, utiliza el teléfono, poniéndole ojos con quien hables  
Si es importante, visítale. Y mírale a los ojos  
Si te interesa mucho, búscale y no te olvides de regalarle una mirada  
Si quieres demostrar seguridad, no desvíes la mirada  
Si pasan todo el día, pon un cartel para poder ser mirado por mil ojos  
Si se encuentran dispersos, haz un folleto lleno de miradas  
Si quieres que te lean, añade dibujos (con ojos de cercanía)  
Si quieres que te crean, ponle una foto de tu mirada  
Si quieres impresionar, a todo color  
Si quieres calidad, en blanco y negro  
Si quieres que te entiendan, diciendo sólo tres cosas, mírale  
Si quieres que te retengan, una sola y con mirada, que es la que habla  
Si quieres que te sigan, mira y acércate  
Si quieres enganchar, pregunta con la mirada  
Si quieres aburrirles, no busques el color de sus ojos, no les mires  
Si quieres comunicarte, mírales  
Si quieres que te atiendan, escúchales con una mirada atenta, cercana  
Si quieres que te odien, mira con indiferencia o con "miradas que matan"  
Si quieres convencerles, mira con diálogo, con cercanía y con miradas que aman  
Sin duda, la salud es transmisible. Mirar, que es comunicar, es, sin duda, saludable.*

- Intervención post-diagnóstico: (Decálogo).

---

Ver: Anexo 7: Ejemplo resuelto de Intervención post-diagnóstico: DECÁLOGO. Anexo 8: Ejemplo a resolver de Intervención post-diagnóstico: DECÁLOGO

---

### Clave 3: Formarse en intervención grupal: NOSOTROS

#### Liderar con la primera persona del plural: NOSOTROS. Y para conseguirlo, algunos trucos

La pregunta que debe saltar a la cabeza de cualquier persona de nuestra organización cuando vaya a plantear una reunión debería ser: “¿ES ABSOLUTAMENTE NECESARIO MANTENER LA REUNIÓN?”. Aunque suena a algo obvio, el conseguir que la gente se hiciera esta pregunta evitaría muchísimas reuniones inútiles. En muchos y muy variados casos es posible encauzar las discusiones vía e-mail, audioconferencia o incluso a través de herramientas colaborativas *online* (Google docs), que además permiten un mejor seguimiento de las iniciativas posteriores.

##### 1. ¿Cómo empezar y terminar una reunión?

- FIJAR HORA DE EMPEZAR Y HORA DE ACABAR, y ser consecuente con la misma.
- Es importante fijar un tiempo para cada tema.
- Ser muy riguroso con los horarios. Puntualidad extrema.
- En el orden del día concretar bien los asuntos a tratar, tales como solucionar un problema, informar, despachar asuntos, formar...
- Una reunión bien planificada, generalmente con un máximo de una hora y media, es suficiente (más allá de este tiempo, la atención y participación de los asistentes irá decreciendo). La duración debe ser la mínima posible, que puede ser planificada: a) De arriba abajo (*top-down*): se utiliza la duración por defecto de una hora y se incluyen los temas a tratar en esa agenda que se crea que quepan; o b) De abajo arriba (*bottom-up*) Se asignan temas, personas y tiempos dentro de la agenda y los sumamos para obtener la duración con un bloque de “discusión, ruegos y preguntas” para el final. Es importante definir los tiempos de intervención de cada asistente para calcular bien el tiempo necesario de reunión y respetarlo. Se pueden proponer incrementos de cinco minutos y no usar más de cuatro incrementos (20 minutos).
- ESCRIBIR UN RESUMEN DE LOS PUNTOS TRATADOS EN LA REUNIÓN y dar copia a cada uno de los asistentes nada más acabar la reunión.
- Elegir una hora y un día a veces es complicado para conseguir alinear las agendas de todos los asistentes y por ello se recomienda ayudarse de herramientas de planificación que permitan ver la disponibilidad de los asistentes y enviarles la convocatoria como: Doodle, Google Calendar, Microsoft Outlook, Scheduleone, TimeBridge o Pleft.

## 2. ¿Cómo dirigirla?

- Es fundamental definir el objetivo de la reunión y los temas a tratar. El objetivo de la reunión es básico que sea claro y conciso.
- Las reuniones exigen preparación, cuidar los detalles (asegurarse de pedir todo el material necesario como cañón, *wifi*, etc., para que los asistentes puedan llevar a cabo su intervención). Si cuidamos todos los detalles, la reunión se convierte en un acto muy importante. La gente lo valora, se prepara sus intervenciones y se crea un clima altamente positivo y motivador. La gente se siente mucho más integrada en la organización.
- El material a entregar previamente es muy importante. Para ello, es necesario adjuntar la documentación necesaria a la convocatoria. Para evitar enviar documentos y acabar teniendo varias versiones de un mismo documento, asegurarse de que el material necesario esté siempre a disposición de quien lo necesite. Puede ayudarse de herramientas en la "nube" (*cloud*), como por ejemplo: Google Docs, Dropbox, Google Drive, SkyDrive, Evernote o iCloud.
- El moderador debe asegurarse que durante la reunión se siga el orden día y se respete el tiempo asignado a cada intervención, así como la duración acordada.
- La gente aprovecha para comentar temas no relacionados con el objetivo específico de la reunión o para hacer charla de café (en los dos casos es necesario que el moderador actúe, apuntando los temas que no están en el orden del día, para en caso de haber tiempo al final, tratarlos, y actuando de forma activa ante los corrillos).
- Liderar mediante el ejemplo, como dar ejemplo respetando el tiempo de los demás, las normas acordadas mutuamente e intentar ser concretos... tendrán un impacto sobre la productividad de los equipos y mejorará la motivación del personal.
- Evitar las distracciones como los móviles en alto... Evitar cualquier retraso en la exposición de los puntos de la reunión. Interrumpir con asertividad y con respeto. Mantener a raya a las personas que interrumpen, ya que si nadie les para los pies, terminan monopolizando y arruinando la reunión.

## 3. La importancia de segmentar y desarrollar estrategias diferentes para públicos distintos

- Sobre a quién convocar, es importante saber que sólo hay que citar a las personas directamente involucradas en uno de los temas a tratar.
- De hecho, cada uno de los asistentes debería ser responsable de intervenir en un punto de la reunión.
- Es importante indicar lo que se espera de cada uno en la reunión.
- Nadie debería ir de "oyente".
- Las reuniones necesitan muchas veces de entrevistas individuales que ayuden a abordar personas concretas.

## 4. Una buena impresión desde el principio. La necesidad de terminar bien: un buen final motiva.



- Hay que captar la atención desde el inicio. Y además, crear interés. Inicio solamente hay uno. Cuidarlo ayuda a una mejor reunión. Lo que bien empieza, bien acaba.
- El conductor-moderador de la reunión tiene que empezar por leer el orden del día (el acta). Tal vez, alguno de los asistentes quiera cambiar algo, y es el momento de saberlo.
- El cierre es la fase más importante. Es el momento de definir acciones, los responsables de cada una de ellas y los plazos de ejecución (todo ello deberá constar claramente en el acta).
- El acta. Se debe designar alguien para tomar notas; alguien que la redacte (lo ideal es que esta persona haya participado en la preparación de la reunión con el moderador). Redactar el acta y detallar en ella de forma clara y concisa los temas a tratar y los responsables de cada uno de ellos. Al principio del acta, escribe los datos de la reunión: fecha, hora, lugar, motivo de la reunión, objetivos de la reunión, personas convocadas y agenda. Dejar espacio para escribir las anotaciones para cada punto. Añadir un punto al final del tipo "Otros", a fin de anotar puntos que no estuvieran en la agenda, puntos nuevos que puedan surgir en la agenda o propuestas para una nueva reunión. Anotar qué personas asistieron a la reunión y quiénes se ausentaron. Tomar notas de cada uno de los puntos en los espacios correspondientes. Capturar las propuestas y resoluciones de cada punto. Debe quedar bien registrado qué tareas se derivan de cada punto, qué responsables se encargarán de éstas y qué plazo tienen para su ejecución.

#### 5. COSAS IMPORTANTES A HACER AL INICIO DE LA REUNIÓN SI ERES LA PERSONA QUE LA DIRIGE

- Agradecer a todos los presentes su asistencia a la reunión.
- Recordar brevemente a los asistentes el motivo y los objetivos de la reunión, junto a la agenda y los tiempos.
- Solicitar a los asistentes que respeten el turno de los ponentes y que no interrumpan su exposición, junto a la necesidad de ser prácticos y resolutivos, para que cada punto se cierre con propuestas, tareas y compromisos, los cuales han de tener responsables y fechas estimativas. Es decir, cada punto debe concluir con una lista de tareas y un calendario.
- Solicitar a los ponentes que sean breves para ofrecer un tiempo de debate con los asistentes, antes de pasar al siguiente punto de la agenda y que se enfoquen más en cómo abordar y solucionar los problemas y que eviten realizar presentaciones publicitarias.

#### 6. CLAVES para DURANTE LA REUNIÓN por parte del moderador

- Intentar que las preguntas, críticas y opiniones se trasladen al final del punto, en un turno para consultas y resoluciones.
- Rechazar de forma asertiva cualquier opinión, crítica o propuesta que no tenga nada que ver con los puntos de la agenda.
- Anular cualquier conflicto que pueda surgir, conduciendo el flujo a lo más importante: la reunión y al motivo de ésta. Lo importante es alcanzar el objetivo de la reunión.

- Controlar el tiempo.
7. Aspectos básicos para DESPUÉS DE LA REUNIÓN por parte del conductor de la misma
- Anunciar el final de la reunión cinco minutos antes, a fin de ir cerrando todos los puntos de la agenda.
  - Agradecer brevemente la aportación de los ponentes y la asistencia y aportación del resto de asistentes.
  - Clausurar la reunión de forma puntual.
8. ¿Cómo hacer una presentación atractiva?

Es muy importante entender los elementos que la componen, los objetivos que se persiguen y cómo responder a los imprevistos.

- **Objetivos:** conseguir la atención del público y generar confianza.
- **Elementos:** el presentador (mantener el contacto visual con la audiencia y en continuo estado de cambio), el auditorio (conocer lo más posible. ¿Quién?, ¿Qué tipo de personas?, ¿Qué saben del tema?), el mensaje (no perder el tiempo al inicio con formalismos y una presentación organizada y visualmente atractiva y con poco texto, con capacidad de síntesis y análisis, entusiasmar con las ideas nuevas e importantes, fomentar la participación y discusión y resumen final) y la infraestructura (sala, audiovisuales, acústica, pizarra o papelógrafo, no recomendable sentado; se asimila un punto principal por cada 10 minutos y 10 diapositivas, para 20 minutos y 30 puntos para la fuente del texto).

Una presentación debe contar con las siguientes partes bien diferenciadas:

**Introducción:** Presentación. Comentar el título y los epígrafes principales. En la introducción, explicar lo que vamos a decir. Evitar empezar con humor, con expresiones, con miedo ("voy a intentar..."), algo controvertido ("me gustan los toros") ni con excusas humildes. Evitar ser excesivamente formal porque aumenta las distancias.

**Cuerpo:** En el cuerpo decirlo. Explicar las ideas ordenadamente y con ejemplos. Una práctica interesante para que el mensaje quede grabado en la audiencia es decirlo tres veces.

**Conclusión:** Realizar un breve resumen de todo lo comentado. En la conclusión, recordar lo que hemos dicho.

#### COLOQUIO

**Final:** Es lo que perdura en la mente de los oyentes, así que se deberá planificar bien. También es bueno animar a la acción.

**Escenas temidas:** nerviosismo previo (solucionarlo con técnicas de relajación), mente en blanco (solucionarlo pasando al siguiente punto y volviendo atrás si lo recordamos), incidentes imprevistos (solucionándolo reconociendo que ha pasado como si nada), interrupciones groseras (comentar a la persona en cuestión que después de la ponencia se le responderá amablemente).

## 9. Y ¿ante el conflicto?

- El enfado justificado (rara vez es un buen método para lograr un objetivo). La cuestión es cómo controlar y diluir el enfado lo antes posible. Soluciones: la persona que se enfada siente que nadie le presta atención. Lo primero es escuchar lo que tenga que decir. Mostrarle que se entiende su punto de vista. A pesar de que no esté en la mano de uno, el concederle lo que desea, es importante demostrar que se toman en cuenta sus sentimientos. Una persona que se enfada sólo quiere una cosa: resultados. Así pues, el paso siguiente es llegar a un acuerdo que le satisfaga.
- El enfado táctico: en este caso, lo peor que se puede hacer es permitir que se salgan con la suya, puesto que entonces emplearían la táctica una y otra vez contigo y con otras personas. Soluciones: mostrarse seguro de uno mismo y no permitir que nadie grite. Abandonar la conversación con esa persona si no se calma. Marcar estilo buscando una comunicación racional y educada.

### CINCO ASPECTOS CLAVE PARA ORGANIZAR REUNIONES:

- Toda reunión debe tener un moderador que se responsabilizará del éxito o fracaso... y en ocasiones las preparará con otra persona que ayudará a la coordinación.
- La reunión debe planificarse tan pronto se tenga clara su necesidad, bloqueando las agendas de los asistentes.
- La reunión debe convocarse físicamente en cuanto se tengan los datos logísticos (lugar, horario, etc.). Es recomendable, en el caso de incluir personas provenientes de distintas localizaciones, utilizar un lugar "neutral" y céntrico o rotar periódicamente la sede de la reunión.
- El orden del día propuesto debe ser enviado al menos con antelación. Enviar con antelación todo el material de referencia imprescindible que los asistentes deben haber leído, para no perder el tiempo leyéndolo una vez comenzada la reunión.
- Pedir a los participantes de la reunión que se la preparen: leer material de referencia, preparar sus aportaciones y avisar al moderador de qué desean hablar y cuánto tiempo.

### Liderar se escribe con C

- Colaboración.
- Continuidad.
- Compromiso.
- Cooperación.
- Complementariedad.
- Claridad.
- Comunicación.
- Confianza.
- Creatividad.
- Complicidad.

- Conexión.
- Comprensión.

Creatividad se hace con:

- A de analizar lo que haces.
- A de aprender lo máximo posible, sabiendo que no se puede saber todo.
- A de arriesgar; O de osar.
- C de copiar lo mejor de lo que uno ve.
- C de curiosidad.
- D de descartar lo obvio.
- E de espejo para mirar lo bueno y lo malo, que permite sacar conclusiones y decidir.
- G de ganar-ganar o que nadie pierda.
- H de que hay que tener humildad para sorprenderse.
- M de mirar lo que hacen otros.
- O de oír sin juzgar (aplazar el juicio de las ideas: es la manera de que puedan tener éxito las ideas más raras).
- P de preguntarse el porqué de todo.
- P de premiar la cantidad de ideas.
- R de romper barreras para crear.
- T de trabajar con gente con el mayor talento.
- T de tiempo para crear.
- V de variedad de personas para crear.

#### **Clave 4: Actuar con discreción**

*“Un guerrero actúa, un tonto sobreactúa.”*

*Sócrates (Nick Nolte), en El guerrero pacífico, de Víctor Salva (2006)*

El liderazgo ético tiene que basarse en lo distributivo (liderazgo distributivo vs. liderazgo carismático), en dar juego, en delegar, en actuar de forma solidaria y generosa, en buscar sinergias, en sembrar.

Recomendaciones prácticas desde el liderazgo ético:

- El protagonista principal de esta “película” es el otro (usuario, cliente, paciente, grupo). El líder, el director de la película, está detrás de la cámara.
- “¿Había árbitro? Pues... no se ha notado” (¡bien, buen árbitro!).
- Propuesta de Juramento Hipocrático para líderes éticos: “Como mínimo, no dificultar (el hacer, el cambio)”.
- Mejor proponer que imponer.
- Mejor preguntar que suponer.
- Mejor escuchar activamente que oír pasivamente.

- Mejor usar la conjunción copulativa (y) que la disyuntiva (o).
- Mejor usar la conjunción copulativa (y) que la adversativa (pero).
- Un verbo imprescindible: facilitar.

### **Clave 5: Igualar a la alta**

*Saber y no actuar, es no saber.*

*Adagio japonés*

- Todo lo dicho en las cuatro recomendaciones anteriores es fundamental para ejercer éticamente:
  - El liderazgo formal y el informal.
  - El liderazgo con los clientes externos (clientes, en general, usuarios, proveedores, periodistas, políticos, etc.).
  - El liderazgo con los clientes internos (equipos, compañeros, subordinados, jefes).
  - El liderazgo con los clientes domésticos (pareja, hijos/as, padres/madres, amistades).
  - El auto-liderazgo (yo conmigo).
- Y además, sin esperar que "llegue la sangre al río". Una vez más: prevenir mejor que curar.

Para saber más:

*"Escribir es vivir"*

*José Luis Sampedro*

### **Bibliografía**

Bimbela JL. "Cuidando al directivo. Cuatro estaciones de gozo y un epílogo de dolor". Escuela Andaluza de Salud Pública, Granada: 2011.  
March JC. "Equipos con emoción". Escuela Andaluza de Salud Pública, Granada: 2011.

## ANEXO 1: EJEMPLO RESUELTO DE TABLA DE GIMNASIA EMOCIONAL (TGE)

### Situación:

“Llevo varios meses reforzando a Juan (reconociéndole logros y esfuerzos). Juan es miembro del equipo que coordino, y compruebo que él sigue sin reforzar ni a los clientes ni a los compañeros, ni a mí.”

### Primeras emociones y sentimientos que advierto:

1. Rabia.
2. Impotencia.
4. Culpa.

### Primeros pensamientos (que me han provocado dichas emociones):

1. “Con Juan no hay manera. Por mucho que lo intente, no lo conseguiré.”.
2. “Tanto cómo me he esforzado y para nada, sigue tan estúpido como antes.”
3. “¡Qué fracaso! Debería habérmelo figurado. A lo mejor hasta ha sido contraproducente tanto esfuerzo por mi parte.”

### Distorsiones (\*) que he cometido en estos pensamientos:

1. Filtro mental. Catastrofismo.
2. Generalización. Etiquetaje.
3. Dramatización. Uso del debería.

### Nuevos pensamientos (más objetivos, justos y realistas):

1. “Con otras personas me ha funcionado. Me interesa averiguar las peculiaridades de Juan y lo que más puede influirle. Será uno de mis retos para el próximo trimestre. Y voy a buscar información actualizada sobre el tema de la motivación.”
2. “La verdad es que exactamente igual no está, ahora no usa tanto la ironía contra sus compañeros. Incluso recuerdo haberle oído algún ‘gracias’ en alguna reunión.”
3. “Lo he hecho lo mejor que he podido. Y ser coherente con lo que pienso y lo que creo, es algo que me gusta y que me ayuda a sentirme bien conmigo mismo.”

### Nuevas emociones y sentimientos (con los nuevos pensamientos):

1. Reto.
2. Tranquilidad.
3. Satisfacción.

(\*) Las distorsiones (formas distorsionadas –subjetivas, injustas, irrealas, irracionales– de ver las cosas) pueden ser de nueve tipos:

1. **Filtro mental:** Ver sólo la parte negativa (de lo que hace el otro, de lo que hace uno mismo, de las situaciones, de la vida).
2. **Etiquetaje:** Convertir lo que alguien HACE (“Juan ha entregado el informe fuera de plazo”) en un rasgo de personalidad (“Juan ES un incumplidor”).
3. **Generalización:** Usar los términos “siempre-todo-nunca-nada-jamás-imposible” (“Nunca me escucha”).
4. **Catastrofismo:** Anticipar eventos negativos poco probables (“¿Y si...?”, “Seguro que...”).
5. **Lectura mental:** Suponer lo que la otra persona piensa y/o las razones de su comportamiento.
6. **Dramatización:** Usar adjetivos/expresiones exageradas (“terrible, fatal, insoportable, horroroso”).
7. **Falacia de control por exceso:** Asumir responsabilidades que no son propias (“Es por mi culpa”).
8. **Falacia de control por defecto:** No asumir las responsabilidades que sí son propias (“Esto no se arreglará hasta que el jefe haga bien su trabajo”).
9. **Uso del debería:** Convertir un deseo en una obligación (“Debería saber cómo controlar esto”).

Las *alternativas saludables* a las distorsiones son (siguiendo el orden presentado):

1. Identificar tanto lo que está bien como lo que es mejorable. Lo primero, reforzarlo y ante lo segundo, proponer mejoras.
2. Remitirse a los hechos y averiguar las causas reales.
3. Matizar y concretar (“¿Cuándo sí me ha escuchado?”, “¿Cuándo no?”, “¿Dónde sí?”, “¿Dónde no?”).
4. Valorar la probabilidad real + prevenir + tener preparado un Plan B (por si ocurre).
5. Comprobar hipótesis (no suponer).
6. Ajustar adjetivos y expresiones.
7. Identificar mis responsabilidades y pasarle el resto a quien corresponda.
8. Asumir mis responsabilidades y actuar en consecuencia.
9. Diferenciar entre deseos y obligaciones y reformular los pensamientos según dicha diferenciación.

## **ANEXO 2: EJEMPLO A RESOLVER DE TABLA DE GIMNASIA EMOCIONAL (TGE)**

Le proponemos al lector, a fin de mejorar su aprendizaje, que realice una TGE completa a partir de una situación que le “estrese”.

### **Situación:**

Primeras emociones y sentimientos:

- 1.
- 2.
- 3.

Primeros pensamientos:

- 1.
- 2.
- 3.

Distorsiones:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Nuevos pensamientos:

- 1.
- 2.
- 3.

Nuevas emociones y sentimientos:

- 1.
- 2.
- 3.



### ANEXO 3: EJEMPLO RESUELTO DE TABLA DE GIMNASIA SOCIAL (TGS)

A fin de:

- a) Obtener la información para realizar el diagnóstico PRECEDE;
- b) Generar una relación de confianza; y
- c) Sembrar seis verbos facilitadores, para poder recogerlos yo después (yo conmigo).

Desarrollo la siguiente TGS:

**Preguntar** (a Juan):

- “¿Cómo crees que podríamos mejorar la ...?”
- “¿Por qué piensas que ha ocurrido...?”
- “¿Qué ventajas le ves al hecho de...?”

**Escuchar** (a Juan):

- Le miro a los ojos sin intimidar.
- Asiento, esporádicamente, con la cabeza.
- Evito “ruidos” y “obstáculos” (móviles, interrupciones, etc.).

**Empatizar** (con razones y emociones de Juan):

- “Entiendo que este cambio que te propongo, de entrada, te descolee, porque es verdad que resulta muy novedoso y, también, un tanto inesperado.”

**Sintetizar** (con Juan):

- “Juan, de lo que hemos comentado, ¿qué te resulta más destacable?”
- “Juan, ¿cómo podríamos resumir estos temas que hoy hemos tratado?”

**Reforzar** (hechos, dichos y esfuerzos de Juan):

- “Me gusta cómo los estás enfocando.”
- “Te agradezco tu interés y flexibilidad.”

**Retroalimentar** (la comunicación con Juan):

1. Continuamente escucho lo que me dice (sus palabras, sus silencios) y observo con esmero cómo me lo dice (sus gestos, sus tonos, sus inflexiones, sus miradas), y
2. Actúo en consecuencia, retocando mis palabras y mis gestos, a fin de facilitar una buena y estable comunicación.

## ANEXO 4: EJEMPLO A RESOLVER DE TABLA DE GIMNASIA SOCIAL (TGS)

Animamos al lector a entrenar una TGS completa, utilizando un caso específico que le interese tratar. Y, para motivarse aún más, le sugerimos que ANTES de cada verbo se pregunte a sí mismo (Yo conmigo): “¿Qué gano yo con ese verbo?”.

**Preguntar** (al Sr. ....):

(Mejor preguntas abiertas, sin suposiciones ni apriorismos.)

.....  
.....  
.....

**Escuchar** (al Sr. ....):

(Mejor de forma activa: además de escuchar hay que demostrarlo.)

.....  
.....  
.....

**Empatizar** (con razones y emociones del Sr. ....):

(Mejor con una empatía concreta y argumentada, evitando tanto la sobreimplicación –“A mí también me pasó” –como la generalización– “Te entiendo perfectamente”–). Y, claro, sin un “pero” posterior (la “y” es una buena alternativa).

.....  
.....  
.....

**Sintetizar** (con el Sr. ....):

(Mejor lograr que, a través de preguntas abiertas, la síntesis la haga la otra persona, pues así se siente más partícipe y se compromete más.)

.....  
.....  
.....

**Reforzar** (hechos, dichos y esfuerzos del Sr. ....):

(Mejor de forma concreta, inmediata y sin un “pero” posterior (la “y” es una buena alternativa).

.....

.....  
.....

**Retroalimentar** (la comunicación con el Sr. ....):

(Recordar que lo que entiende el receptor es lo que ha quedado –lo verdadero– de esa comunicación; y que la retroalimentación permite evaluar el proceso y mejorarlo.)

.....  
.....  
.....

## **ANEXO 5: EJEMPLO RESUELTO DE DIAGNÓSTICO *PRECEDE***

Para que el diagnóstico nos facilite la intervención vamos a tener dos categorías (A favor/En contra) en cada variable. De esta forma, en la intervención posterior podremos reforzar lo que está a favor y cambiar/paliar/evitar lo que está en contra.

**Conducta de Juan que quiero potenciar:** Que aproveche las quejas de los clientes para fidelizarlos, mediante una escucha activa.

### **Información:**

A favor:

Juan dice: "A lo mejor así venderé más"/"Tendré menos conflictos".

En contra:

Juan dice: "Yo soy así, no puedo cambiar"/"¿Y yo qué gano?".

### **Emociones (actitudes, valores, creencias):**

A favor:

Juan dice: "A mí también me gustaría sentirme escuchado".

En contra:

Juan dice: "No me siento capaz"/"Sería como hacer teatro".

### **Habilidades:**

A favor:

Yo constato que Juan tiene habilidades para captar la atención mediante un buen lenguaje no verbal.

En contra:

Yo constato que Juan carece de destrezas no verbales para hacer una buena escucha activa.

### **Recursos:**

A favor:

Yo constato que hay en el mercado un buen número de materiales (escritos y audiovisuales) sobre escucha activa.

En contra:

Yo constato que los materiales existentes son, en general, aburridos, densos y poco didácticos.

### **Consecuencias:**

A favor:

Cuando Juan lo haga, podrá tener algunas consecuencias positivas: autoestima, valoración de su coordinador (yo).

En contra:

Cuando Juan lo haga, podrá tener algunas consecuencias negativas: cierto rechazo por parte de algunos compañeros.

**Auto-refuerzo:**

A favor:

Cuando Juan lo ha hecho alguna vez, ha dicho: "Este mes he cobrado más comisiones".

En contra:

Cuando Juan lo ha hecho alguna vez, ha dicho: "Mucho esfuerzo para tan poco rendimiento".

**Nota importante:**

Recomendamos al lector que, de tanto en tanto, realice fotografías de sus propios (yo conmigo) comportamientos saludables (física, emocional o socialmente), a fin de identificar tanto aspectos "a favor", para mantenerlos y reforzarlos, como aspectos "en contra" para cambiarlos y mejorarlos.

## **ANEXO 6: EJEMPLO A RESOLVER DE DIAGNÓSTICO PRECEDE**

Invitamos al lector a que escoja alguna conducta que le gustaría que el Sr. .... hiciera, y que lleve a cabo el correspondiente diagnóstico para averiguar los factores que influyen en dicha conducta.

**Conducta del Sr. .... que quiero potenciar:**

.....  
.....

**Información:**

A favor:

El Sr. .... dice: .....

En contra:

El Sr. .... dice: .....

.....

**Emociones (actitudes, valores, creencias):**

A favor:

El Sr. .... dice: .....

.....

En contra:

El Sr. .... dice: .....

.....

**Habilidades:**

A favor:

Constato que el Sr. .... tiene la habilidad de .....

En contra:

Constato que el Sr. .... carece de la habilidad de .....

**Recursos:**

A favor:

Constato que hay .....

En contra:

Constato que no existen .....

**Consecuencias:**

A favor:

Cuando el Sr. .... lo haga, podrá tener las siguientes consecuencias positivas:

.....

En contra:

Cuando el Sr. .... lo haga, podrá tener las siguientes consecuencias negativas:

.....

**Auto-refuerzo:**

A favor:

Cuando el Sr. .... lo ha hecho alguna vez, ha dicho: .....

.....

En contra:

Cuando el Sr. .... lo ha hecho alguna vez, ha dicho: .....

.....

**NOTA IMPORTANTE:**

Los factores **Información y Emociones** son **SUBJETIVOS** (lo que el Sr. .... sabe, opina, cree, valora).

Los factores **Habilidades y Recursos** son **OBJETIVOS** (tiene o no tiene tal habilidad; hay o no hay tal recurso).

El factor **Consecuencias** es una **HIPÓTESIS** (lo que probablemente gane/pierda el Sr. .... cuando haga esa conducta).

El factor Auto-refuerzo solamente aparece cuando el Sr. .... ya ha hecho alguna vez esa conducta, y es lo que él ha percibido al hacerla, tanto en ganancias como en pérdidas.

## **ANEXO 7: EJEMPLO RESUELTO DE INTERVENCIÓN POST-DIAGNÓSTICO: DECÁLOGO**

Y ahora vamos a redondear la jugada. Después de haber gestionado inteligentemente nuestras emociones (TGE), haber obtenido información clave y sembrado confianza a través de los seis verbos de la TGS y del PRECEDE, llega el momento de promover/negociar/estimular el cambio, a través del Decálogo que a continuación presentamos.

### **1. Decidir momento y lugar:**

A primera hora de la mañana, pues tanto Juan como yo somos muy madrugadores y a esa hora estamos solos en la oficina. Iré yo a su despacho para que él se sienta más tranquilo, en su territorio.

### **2. Escoger un cambio concreto a negociar:**

Esta vez voy a intentar que aproveche las posibles quejas de los clientes para reforzarlos a través de la escucha activa.

### **3. Preparar y escribir lo que le diré a Juan:**

Voy a preparar y escribir lo que le voy a decir a Juan cuando ya esté con él: los puntos 4 al 10 del Decálogo.

### **4. Reforzar**

*"Buenos días, Juan, ¡qué madrugador! ¡Qué tranquilidad a esta hora en la oficina! Lo que cunde este ratito antes de que llegue todo el mundo.*

### **5. Describir conducta**

*Ahora que estamos solos y tranquilos me gustaría comentarte que cuando no aprovechas la queja de algún cliente para agradecerle su interés...*

### **6. Explicar problema**

*...estás perdiendo una oportunidad de oro para que se sienta escuchado, valorado y tenido en cuenta; y, probablemente, la oportunidad de fidelizarlo.*

### **7. Empatizar**

*Entiendo que, a veces, con el ritmo que llevamos, cuesta dedicar un tiempo a escuchar a los clientes, y...*

### **8. Compartir responsabilidad en el problema**

*...tal vez yo no te he comentado hasta ahora las ventajas que escuchar sus quejas te pueden aportar.*



**9. Preguntar**

*Juan, ¿qué podemos hacer para que el cliente se sienta escuchado y valorado, y acabe fidelizándose?*

----- (pausa para escuchar su respuesta) -----

Si la respuesta no va en la línea del cambio, utilizo el “as en la manga”: el punto 10.

**10. Proponer alternativas**

*¿Qué te parece si entrenas conmigo la forma de hacerlo?*

*¿O si durante unos días yo lo practico contigo y analizamos cómo te sientes, cómo te afecta?*

*¿O si te paso un par de documentos y vídeos que tengo sobre el tema, y luego los comentamos?*

## **ANEXO 8: EJEMPLO A RESOLVER DE INTERVENCIÓN POST-DIAGNÓSTICO: DECÁLOGO**

¿Qué le parecería, amable lector, identificar un cambio concreto a negociar con el Sr./Sra.  
..... ¿Lo intentamos?

1. Momento y lugar

.....  
.....  
.....

2. Cambio concreto a negociar

.....  
.....  
.....

3. Preparar y escribir lo que le diré al Sr./Sra. .... (puntos 4 al 10):

4. Reforzar

Buenos días, .....

.....  
.....

5. Describir comportamiento o hecho

Cuando .....

.....  
.....

6. Explicar problema (es decir, las consecuencias negativas para el Sr./Sra. ....  
que tiene el comportamiento o hecho descrito en el punto 5)

.....  
.....  
.....

7. Empatizar (con las razones del comportamiento y a partir de lo escuchado)

Entiendo que .....

.....  
.....

8. Compartir (si la hay) responsabilidad en el problema

Tal vez yo .....

.....

.....

9. Preguntar (usando la primera persona del plural del presente de indicativo + el problema explicado en el punto 6)

¿Qué podemos hacer para .....

.....?

----- (pausa para escuchar su respuesta) -----

Si la respuesta no va en la línea del cambio, utilizo el “as en la manga” (el punto 10):

10. Proponer alternativas (mínimo tres, unidas por la disyuntiva “o”):

¿Qué te parece si .....

¿O si .....

¿O si .....

NOTAS IMPORTANTES:

En el Decálogo no suponemos, sino que utilizamos la información obtenida en el diagnóstico PRE-CEDE previo, para cumplimentar cada uno de sus diez pasos.

El Decálogo es un instrumento útil para negociar cambios (no para imponerlos). Por esa razón, al final del punto clave (el 9: Preguntar) se cita / se recuerda el punto 6 (el problema) y no el 5 (el comportamiento o el hecho). Éste es un elemento clave para que el cambio/acuerdo/pacto se mantenga en el tiempo y no sea “flor de un día”.

Es fundamental que los acuerdos a los que se llegue con el Decálogo (sea gracias al punto 9 ó mediante las alternativas del punto 10) se sitúen en lo que Carlo Cipolla llamó la **estrategia inteligente**, aquella que, haciendo compatibles los objetivos propios con los ajenos, permite ganar a ambas partes: GANAR-GANAR.

# Prácticas de liderazgo saludables, afectivas,... con corazón

María Ángeles Prieto Rodríguez y Joan Carles March Cerdà

---

## IDEAS PARA CONSEGUIR EL ÉXITO COMO LÍDER

El liderazgo exitoso se convierte en algo instintivo y, al mismo tiempo, aprendido a través de la experiencia. Los líderes exitosos buscan una serie de oportunidades en situaciones de presión, saben cómo superar las dificultades y se preocupan por el progreso de los miembros de su equipo de trabajo.

### ¿Cuáles son las prácticas más comunes de estos líderes de éxito?

1. **Hacen que los demás se sientan seguros al hablar o plantear sus posiciones**  
Los líderes exitosos logran desviar la atención de sí mismos y animan a los demás a expresar sus opiniones. Ellos son expertos en hacer que los miembros de su equipo se sientan **seguros** en el momento de hablar, compartir sus perspectivas y puntos de vista. Crean un **entorno accesible y cercano**, uno de los aspectos básicos por parte de los participantes en la mesa.
2. **Toman decisiones**  
Los líderes exitosos son expertos en adoptar decisiones. O bien en facilitar el **diálogo** para ayudar a sus compañeros a que lleguen a una conclusión estratégica. Se centran en "hacer que las cosas sucedan" en todo momento: son las actividades previas a la toma de decisiones.
3. **Comunican las expectativas**  
Ellos son **grandes comunicadores** y les recuerdan a sus compañeros los valores fundamentales de la organización. Decirlo y escribirlo.
4. **Desafían a las personas a pensar**  
Los líderes más exitosos conocen la mentalidad de sus compañeros, sus capacidades y áreas de mejora. Su fuerte es **ESCUCHAR** y **EMPATIZAR**, y dar herramientas para crecer.
5. **Son responsables ante otros**  
Los líderes exitosos permiten a sus compañeros gestionarse a sí mismos y también rinden cuentas ante el resto.
6. **Predican con el ejemplo**  
Predicar con el ejemplo parece fácil, pero pocos líderes son capaces de hacerlo. Los líderes exitosos practican lo que predicán y son conscientes de sus acciones.

7. **Miden y recompensan el desempeño**  
Los grandes líderes siempre poseen el “impulso” de medir y recompensar el desempeño de los integrantes de su equipo. Reconocen el trabajo duro y el esfuerzo de los demás. REFUERZAN.
8. **Proporcionan retroalimentación continua**  
Los empleados buscan que sus líderes les presten atención. Los líderes exitosos siempre buscan la retroalimentación recíproca, puesto que proporciona confianza en las relaciones con sus compañeros
9. **Fomentan el talento adecuadamente**  
Ellos son expertos en activar las capacidades de sus compañeros y sacar el máximo provecho de sus habilidades, teniendo en cuenta las circunstancias.
10. **Hacen preguntas, buscan consejos**  
Los líderes exitosos formulan preguntas y piden consejos.
11. **Resuelven problemas, evitan la dilación**  
Los líderes exitosos no posponen las cosas y, por tanto, llegan a ser muy hábiles en la resolución de problemas, sino que aprenden de ellos. No evitan las circunstancias incómodas.
12. **Energía positiva y actitud**  
Los líderes crean una cultura de trabajo positiva y creativa. Ellos saben cómo establecer un clima emocional grato y motivar a sus compañeros a tomar las medidas correspondientes para enfrentar las dificultades del día a día.
13. **No dejan de enseñar**  
Los líderes exitosos jamás abandonan el papel de maestros, dado que usan la enseñanza para mantener a sus colegas bien informados a través de estadísticas, tendencias y otros artículos de interés.
14. **Invierten en las relaciones**  
Se dedican a invertir su tiempo y esfuerzo en relaciones mutuamente beneficiosas.
15. **Disfrutan de sus responsabilidades**  
A ellos les encanta servir a los demás.

## JEFES QUE MANDAN CON CORAZÓN Y USAN PALABRAS QUE LO CUIDAN

El liderazgo consiste en el arte de convencer a la gente de que colabore para conseguir un objetivo común.

Y hay algunos jefes que piensan que para convencer, su trabajo exige la implicación de la cabeza y no del corazón. Hay algunos a los que les da miedo sentir empatía por su gente y, más aún, prestar atención a los sentimientos de sus trabajadores. Para algunos jefes, tener sentimientos es absurdo.

Muchos jefes **critican con gran facilidad y escatiman los elogios**, con lo que los trabajadores se quedan con la impresión de que sólo le dicen algo sobre su trabajo cuando hacen algo mal. Es evidente que estos jefes no mandan con corazón. Y la realidad es que las críticas mal planteadas aparecen en la lista de motivos de conflicto en el trabajo, por delante de la desconfianza, los choques de personalidades o las luchas por el poder.

Para mandar con corazón es importante hacer la crítica con MANO IZQUIERDA. Para ello es importante seguir algunos consejos:

1. **Hay que CONCRETAR:** los detalles permiten mejorar, teniendo en cuenta lo que se ha hecho bien, sin andarse por las ramas ni decir ambigüedades. Es decir: explicar cuál es el problema, cómo te sientes ante la situación concreta y qué podría modificarse.
2. **Hay que ofrecer una solución:** abrir la puerta a posibilidades desde otras perspectivas, incluyendo sugerencias sobre la forma de abordar los problemas.
3. **Hay que transmitir las cosas cara a cara** y, a poder ser, en privado.
4. **Hay que ser sensible:** es fundamental trabajar la empatía (ponerse en el lugar del otro, en concreto, y decírselo), ya que hay jefes con escasa empatía que tienden a hacer comentarios hirientes.

Y para todo ello, practicar de forma adecuada la acción **de comunicar**. La verdad es que el compartir y dar a conocer las cosas resulta, sin duda, saludable y apasionante, ya que la comunicación facilita la comprensión y hace posible el acuerdo.

La comunicación es una herramienta altamente recomendable y las posibilidades de su utilización resultan insospechadas en cualquier grupo de personas y, por tanto, en un equipo.

Los problemas de comunicación existentes en los equipos son evidentes. Multitud de barreras se interponen que hacen a veces difícil la comunicación y el entendimiento. Y a pesar del "ruido" existente en toda esa gama de relaciones existentes, se actúa a veces bajo el prisma de la incomunicación, de la etiqueta, del prejuicio, del suponer.

Está comprobado que la comunicación desempeña una función esencial en la confianza. Como dice Juan José Millás, "hay palabras que curan y otras que matan". Por tanto, intentemos cuidarlas para ayudar, favorecer, facilitar, apoyar... La palabra cura y cuida.

Pero la comunicación necesita entrenamiento. Con un manual de instrucciones y practicando podremos convencer, fortalecer y educar. El objetivo consiste en introducir mensajes que proporcionen conocimientos, influyan sobre las actitudes, refuercen conductas e incentiven la adopción de comportamientos.

Para transmitir el mensaje con éxito deben operar **cinco componentes de la comunicación**, bajo el prisma de que lo importante no es lo que diga el emisor, sino lo que entienda el receptor:

1. La Credibilidad en quien hace de emisor.
2. El Diseño del mensaje, que será más efectivo cuanto menor esfuerzo requiera del receptor.
3. El Canal o los canales utilizados para transmitir el mensaje.
4. La Persona a quien va dirigido el mensaje.
5. El Comportamiento deseado.

El secreto de usarlos con efectividad con tintes y formas saludables reside en identificar el mensaje preciso para la persona o público al que queremos llegar, con los medios y con los canales más

adecuados, siempre teniendo en cuenta el contexto del equipo en el cual se produce la relación. De esa forma, y basado en la comprensión de las necesidades y preferencias de las personas, se establecen puentes de diálogo a través de una estrategia adecuada que, sin duda, puede tener poderosos efectos.

Pero la verdad es que no todas las acciones consiguen dar en el clavo. Ello implica realizar cambios en la cultura del emisor para hacer posible el eslogan de que la salud sea TRANSMISIBLE y las palabras realmente curen.

## JEFES INTELIGENTES

Los buenos jefes trabajan de forma incansable para crear organizaciones inteligentes. Y eso lo consiguen o están en posición de conseguirlo PORQUE:

1. Hacen.
2. Escuchan.
3. Hacen preguntas interesantes.
4. Demuestran interés.
5. Actúan con firmeza pero con flexibilidad.
6. Aportan caminos constructivos.
7. Incentivan la tenacidad y el trabajo bien hecho.
8. Saben planificar lo complejo.
9. Piensan que cada mínimo avance es una pequeña victoria.
10. Transmiten energía y vitalidad al equipo.
11. Reducen el esfuerzo emocional que se precisa para convertir el conocimiento en acción.
12. Dan espacio al fracaso y a la crítica.
13. Refuerzan.
14. Buscan el equilibrio entre la competencia y la colaboración.
15. Juegan con que el mérito no es cuestión de uno, y saben valorar el trabajo en equipo.
16. Saben que "influir en las acciones de los demás es imposible, a menos que logre traducir el saber en medidas que las personas puedan comprender y aplicar".
17. Saben del trabajo diario y son capaces de realizar lo que hace cualquier persona del equipo.
18. Tienen CARISMA.
19. Anticipan realidades y oportunidades donde otros no las ven.
20. Tienen gran capacidad adaptativa.
21. Aportan curiosidad y aprendizaje continuo.
22. Trabajan con el optimismo.
23. Comparten su visión creando un gran equipo.
24. Practican y disfrutan.
25. Residen sus puntos fuertes más en valores humanos que en competencias gerenciales.
26. Es gente activa.

27. Tienen ingenuidad.
28. Son capaces de sorprenderse.
29. No creen que lo saben todo...
30. Sin buscarlo, son individuos a los que la vida les ha puesto en situaciones difíciles, y de las encrucijadas han salido fortalecidos. Donde hay gente que se diluye, ellos se crecen.
31. Tienen una idea clara sobre lo que quieren hacer profesional y personalmente, y la fuerza para persistir a los contratiempos, e incluso a los fracasos.
32. Tienen una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción... Aman lo que hacen.
33. Su integridad deriva del conocimiento de sí mismos: franqueza y madurez. Conocen sus fortalezas y sus debilidades, actúan de acuerdo con sus principios y saben por experiencia cómo aprender y trabajar con los demás.
34. Se han ganado la confianza de los demás.
35. Se lo cuestionan todo y quieren ampliar sus conocimientos lo máximo posible.
36. Están deseando correr riesgos, experimentar y probar experiencias nuevas.
37. Tienen sólidas anclas de autocontrol, autoconocimiento y respeto por el otro.

## LIDERAR CON INTELIGENCIA EMOCIONAL

Para que la inteligencia sea emocional, son necesarios cuatro “bailes”:

**Primer “baile” para CONOCERNOS:** “Las emociones determinan el nivel de rendimiento de que somos capaces en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relaciones mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa”.

**Segundo “baile” para ACERCARNOS:** Tener presente la información que nos proporcionan las emociones nos permite modificar nuestras conductas y pensamientos con el fin de transformar las situaciones, y esto resulta especialmente importante en el ámbito laboral: “La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, que es precisamente lo que queremos decir con inteligencia emocional: hacer, deliberadamente, que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos para obtener mejores resultados”.

**Tercer “baile”:** YA empezamos a intimar: “La clave del éxito del desarrollo de la inteligencia emocional en la empresa se encuentra en el propio desarrollo personal, en el esfuerzo de cada uno de los sujetos implicados, a su ritmo y desde la introspección, la toma de conciencia y la voluntad de cambio y mejora continua de cada uno de ellos. Porque para lograr desarrollar la inteligencia emocional en la empresa, todos (y especialmente los altos cargos) deben desarrollar la suya propia”.

**Cuarto “baile”, y seguimos:** Las características más importantes de la Inteligencia Emocional son que las habilidades de la Inteligencia Emocional son sinérgicas respecto de las cog-



nitivas y los trabajadores estrella tienen unas y otras; que las emociones descontroladas pueden convertir en estúpida a la gente más inteligente; que el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en el mundo laboral, sino tan sólo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas; que cada dimensión de la Inteligencia Emocional aporta una contribución única a la inteligencia del individuo; que cada dimensión de la Inteligencia Emocional depende de las demás; que las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente; que poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando, y que se pueden aplicar, por lo general, a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

Y es que la inteligencia SE DEJA QUERER. Con emoción y entrenamiento.

## MAESTRO DEL LIDERAZGO DE EQUIPOS

¿Qué tiene que aportar un líder? Quien dirige un grupo, es importante que intente "dar facilidades para que surjan las emociones".

Tres palabras FUNDAMENTALES: respeto, compromiso y confianza. "Todos los profesionales tienen que sentirse importantes, saber que pueden colaborar y ayudar cuando se necesite". Y a este cóctel se le suma un ingrediente más: la emoción.

Además, "el respeto no tiene que ser básicamente hacia la jerarquía, sino hacia los compañeros, los objetivos, los ayudantes...". Con respecto a "la confianza para poder hablar y decir lo que se piensa; cuando no existe esta confianza es cuando empiezan los problemas". Y, por último, en cuanto a la generosidad, "todos ayudan en las tareas de todos". También es muy importante una comunicación abierta y directa.

## ¿Cómo se gestiona a un equipo de alto rendimiento con estrellas?

1. BASE: la unión y la amistad, química clave para superar las adversidades.
2. Planificar a medio y largo plazo un equipo excelente se hace a base de:
  - Gestionar bien las personalidades del equipo.
  - Trabajar habilidades sociales para comunicarse con las personas de su equipo y poderles sacar un plus de esfuerzo.
  - Escuchar y valorar las aportaciones de los miembros de su equipo.
  - Analizar en positivo las críticas y sacar aprendizaje de los errores.
  - Hacer partícipes a todos del éxito.
  - Moderar los egoísmos y tenerse ganadas las voluntades de su equipo.

## Se fracasa a la hora de crear un equipo por dos razones básicas:

- No ser claro a la hora de comunicar.

- No saber decidir qué tiene que hacer cada uno.
- No adjudicar el rol.
- No saber/poder transmitir qué se tiene que hacer en cada momento.

En los **equipos que fracasan**, sus empleados no tienen las reglas claras, no se comunican, no tienen confianza, sus objetivos son diferentes y con sus actos comprometen al conjunto de su empresa.

El **equipo excelente** tiene un objetivo común, y no un objetivo de cada uno de los integrantes en el equipo. Son necesarias cosas de sentido común como la importancia de la comunicación, la sinergia de esfuerzos, saber delegar, confianza entre los miembros del equipo, etc. *"Es importante trabajar para que el equipo esté más unido en las relaciones personales que en la estrategia"*. Un grupo de gran calidad necesita que todos **"se sientan unidos y sepan lo importantes que eran todos, y no sólo uno o dos"**.

Además, es básica la importancia de la innovación para que los procesos no caigan en la rutina y lleven a sus protagonistas al aburrimiento: *"innovar cada día, aunque sea con pequeñas cosas"*.

El **líder** que ejerce de maestro en un equipo trabaja para superar los límites que cada uno se impone, a través del trabajo personal. Teniendo en cuenta que el factor principal es siempre el mismo: la persona. Por ello, *"las personas son lo primero para lograr el éxito de un equipo"*.

**Y es que el liderazgo es sacar lo mejor de los demás.** Aunque uno tiene que aprender primero a sacar lo mejor de sí mismo, y para ello la ilusión es una clave. *"Además, la observación de uno mismo es fundamental, pero muchas veces no es correcta. Nos miramos en espejos que no reflejan quiénes somos"*, y los sentimientos y las emociones afectan a cómo nos vemos y también a cómo nos ven los demás. *"A veces necesitamos abrir una rendija mental y darnos cuenta de que la realidad no es solamente lo que parece."*

**Aprender a gestionar las emociones es fundamental.** Para lograrlo es importante recuperar la capacidad de asombro, saber reconocer nuestro talento, buscar un sentido a las cosas que se hacen y prestar atención para buscar soluciones cuando surge un problema.

Además de los conocimientos e ideas, **la experiencia es otra parte fundamental para superar nuestros límites** y que *"para que suceda una experiencia, los seres humanos necesitamos estar conectados unos con otros"*.

Las personas y los equipos se tienen cada vez más en cuenta en cualquier compañía. Es bueno que todos se sientan importantes, ya que en un determinado momento se les puede necesitar y deben estar preparados. Sin embargo, **en un equipo nadie es imprescindible.**

Por tanto, **el desarrollo de un buen liderazgo permite triunfar a un equipo de personas en torno a determinados objetivos.** Incluso se habla de que el 70% del éxito de los mismos es debido a cómo es y cómo ACTÚA su jefe.

*¿Es así? ¿Es tan alto el porcentaje? ¿Influyen otras cosas?* No son fáciles las recetas. Es fácil encontrarse con "líderes" que han triunfado en determinadas circunstancias en ciertas organizaciones,

en puntuales grupos humanos, y posteriormente han fracasado cuando cambian las personas o las citadas circunstancias.

## LÍDERES PARA HACER EQUIPOS

Gestionar bien las personalidades del equipo. Mantener un tira y afloja con cada miembro, saber apretar y abrir la mano y aplicar con cada uno una fórmula distinta... **No sólo mirar la calidad del trabajo y el talento, hay que observar cómo es cada miembro del equipo** socialmente, cómo comunicarse con él y saber sacarle siempre un extra.

**Hay que escuchar a cada miembro del equipo y valorar lo que dice...** Y sentir que todos los miembros del equipo se sientan partícipes del éxito... Hay que moderar egoísmos y aunar voluntades...

Y seguir estos consejos:

1. **Expectativas.** Decir con claridad qué espera del equipo. Especificar los resultados que quiere lograr. Asegurar que cada miembro del equipo comprende las razones. En función de las expectativas y resultados del grupo, deberá asegurarse que éste recibe la suficiente atención en términos de tiempo, por ejemplo, reuniones para discutir e intercambiar puntos de vista sobre determinados temas, fondos y recursos, y en general en los temas que les competen.
2. **Transparencia.** La transparencia es un factor de cohesión. Aparte de clarificar las expectativas, deberá dedicar tiempo a explicar las razones por las que cada miembro participa en el equipo, qué se espera de él, la relevancia de su trabajo para el grupo.
3. **Compromiso.** Para lograr ese compromiso, los participantes en el equipo deben percibir que su papel, su misión, es importante. También deben percibir que sus contribuciones son inmediatamente valoradas. Compromiso y motivación van unidos.
4. **Cualificación.** El conjunto del equipo debe poseer la formación, experiencia y preparación adecuadas.
5. **Medición y control de resultados.** Para que un equipo funcione debe llevarse a cabo una medición y control permanente de los resultados y que se convierta en un elemento de motivación y cohesión.
6. **Dar tiempo para la compenetración.** No esperar resultados inmediatos, tomar algún tiempo para corregir desencuentros o problemas de funcionamiento. Organizar bien las reuniones de equipo. Pensar en positivo.
7. **Motivación.** Esforzarse en motivar al equipo. Identificar papeles complementarios entre los miembros del grupo. Subrayar las complementariedades. Importante **NO DESMOTIVAR**. Y para ello:
  - Escuchar tanto o más que hablar.
  - Mejorar las habilidades de comunicación mediante la práctica y la observación. Entrenarse.
  - Desarrollar un estilo de conversación profesional adaptado a individuos y adecuado en el contexto de cada uno, sabiendo empatizar.
  - Reconocer que los mensajes no verbales son tan importantes como los verbales o más.

- Saber leer las emociones detrás de las palabras. Intentar que la gente intente poner filtro a determinadas emociones para que no contaminen la relación.
- Propiciar una atmósfera libre de amenazas ni acusaciones ni exigencias ni juicios ni menosprecios ni... sino crear espacios fáciles donde todos se sientan cómodos hablando de sus sentimientos, ideas, miedos, preocupaciones.
- Prepararse para las crisis y conflictos de comunicación.
- Atender los problemas rápidamente.
- Ofrecer sólo crítica constructiva. Concentrarse en el problema, no en la persona. Reforzando y reforzando, describiendo y ayudando, empatizando y llegando a acuerdos.
- Preguntar, preguntar y preguntar.

**Compartir conocimientos:** crecimiento y capacidad de innovación: *“el conocimiento que se comparte, crece” (“y mejora”)*.

## **LIDERAR E INFLUIR EN LOS DEMÁS: SIN UN SUEÑO NO ES POSIBLE EL ÉXITO**

Todos podemos convertirnos en un referente en nuestro campo. Lo que necesitamos es **confianza en nosotros mismos, optimismo y un buen uso de la comunicación.**

La influencia se aprende. **“La influencia se forja con rigor y método, y va mucho más lejos que el poder entendido y ejercido sin planificación y sin estrategia.”** Y ahora las nuevas tecnologías facilitan la tarea.

No es tan difícil dejar huella. Pero hay que empezar por el principio: **crear la marca.** **“Las personas influyentes son las que cuidan de forma exquisita sus actitudes, sus acciones y todo un conjunto de cualidades.”** Y para ello nunca hay que dejarse llevar por la improvisación. Una marca no se improvisa, se prepara. Además, siempre hay que pensar en positivo. **Influir en positivo** **“para que las dos partes ganen”**.

Lo primero que hay que hacer para construir la propia marca y empezar a influir en los demás es reunirse consigo mismo, analizar lo que uno dice, cómo lo dice, alejarse de su entorno y de sus preocupaciones, y pensar. Pensar en modo positivo. Buscar la calma y, una vez sereno, examínate.

Una vez logrado el primer paso hay que **conocer la cultura del entorno en el que se quiere influir**, dominar el lenguaje que van a entender los demás y no sólo en el de uno mismo. Y es que una clave importante es la comunicación, y si es cara a cara, mejor.

No es sólo rentable **ser ético**, sino que, además, **“refuerza tu reputación y tu credibilidad”**. **“La mentira, la falta de moral, la carencia de valores tienen, afortunadamente, un camino muy corto”**.

En *“¡Influye!”*, de Enrique Alcat, de la Editorial Alienta, aparece también un decálogo con las técnicas más influyentes:

1. Reflexión sobre cuál es el eje fundamental de tu discurso.
2. Actualización de tus mensajes y tu alegato.
3. Comunicación de los mensajes que tengas interiorizados.
4. Aportación del valor añadido del que dispongas.
5. Reiteración de la idea principal.
6. Preparación sobre todo de los gestos y de la imagen. Todo comunica.
7. Priorización de la verdad sobre cualquier estrategia.
8. Aprovechamiento de cualquier oportunidad para persuadir.
9. Generación siempre de beneficios. Hay que ser positivo.
10. Pensar que la actitud es más importante que los conocimientos.

Y además, busca siempre el talento que destaca en cada persona.

### **Al profesional, exigencia. A la persona, respeto**

Al final, todos buscamos lo mismo, y en esa mezcla tan difícil de conseguir se combinan:

1. ILUSIÓN.
2. CARIÑO.
3. CONFIANZA.

Y nosotros, como jefes de un equipo, tenemos una función básica y fundamental: **interés que hemos de demostrar ante las múltiples señales que nuestra gente nos envía, y nuestra incapacidad permanente para escuchar lo que nos están diciendo.**

Estamos hablando de escuchar, no de oír: lo importante no es oír lo que se dice, sino averiguar –escuchar– lo que se piensa.

Para ello necesitamos un liderazgo emocional, un liderazgo distribuidor, un liderazgo que da a cada uno su espacio de “gloria”, un liderazgo que suma, que ayuda, informa, apoya, facilita...

Y es que este ejercicio que planteamos es un **ejercicio de HUMILDAD, basado en el NO SUPONER**, sino en preguntar, escuchar, no etiquetar. Y preguntar de forma abierta, para saber, no para decir.

Y nuestro objetivo es importante que se centre en **comprender a la otra parte**, saber exactamente qué quiere, pues sólo a partir de comprenderlo podremos ver si compartimos sus ideas o peticiones. **Escuchar y comprender al otro ayuda a poder dialogar.**

Y acordarnos siempre que tenemos dos orejas, dos ojos y una sola boca. Y ello es una muestra de la naturaleza de que **es fundamental escuchar dos veces más de lo que hablamos.**

### **LIDERAR CON CONFIANZA**

La confianza NO da asco.

**Diez virtudes de la confianza:** competencia, compromiso, respeto, responsabilidad, justicia, humildad, resiliencia, integridad, honestidad e integridad.

**Diez pecados de la confianza:** el cotilleo, la culpa, el egoísmo, la deslealtad, la mentira, la ignorancia deliberada, el resentimiento, la decepción, el cinismo y el miedo.

**Decálogo del líder para la confianza:**

1. Ser menos gestor y más líder.
2. No tener incontinencia verbal: pensar antes de decir las cosas.
3. Trabajar con y por Valores.
4. Demostrar con hechos los Sentimientos de cara a las personas.
5. Aprender a manejar las emociones y a procurar que sean positivas.
6. Conocer las limitaciones de uno mismo, siendo humilde y con ganas y disponibilidad de aprender.
7. Utilizar la Honestidad y confianza como ejemplo.
8. Trabajar la adversidad para ser mejor.
9. Valorar el talento que nos rodea: elogiar, reforzar, reconocer, agradecer, ayudar, apoyar...
10. Ser más humano.

## LIDERAR ES REGALAR A *DIARIO* COMUNICACIÓN

Sebastián Serrano es una de las personas de la que recomendamos leer sus libros. Uno de ellos se titula "EL REGALO DE LA COMUNICACIÓN", para mí, MUCHO más que un LIBRO, por sus enseñanzas en comunicación NO VERBAL y en saber escuchar. De él se ha escrito que: "*Sebastià Serrano es uno de los raros lingüistas que han logrado trascender el ámbito de su especialidad y ha desbordado su curiosidad intelectual hacia disciplinas vecinas como la semiótica o la poética, y no tan vecinas, como la filosofía o la teoría de la evolución. Pero si algo interesa de verdad a Serrano es el fenómeno de la comunicación*".

Una de las cosas que le preocupa es la **pérdida de la pequeña comunicación** (saludarnos en la calle, hablarnos en el ascensor, no nos prestamos atención los unos a los otros) y sus consecuencias.

Plantea la necesidad de UN GESTO DIARIO: "**Cuando nos comunicamos, no sólo pasamos información, sino que también hacemos relación**".

### **Él cuenta sobre ello lo siguiente:**

*"Las prisas, la rutina, la falta de atención... Todo ello nos está haciendo perder la comunicación cotidiana. Entramos en la oficina dando un 'buenos días' general que no va dirigido a nadie en concreto. Atravesamos largos pasillos sin decir nada a los compañeros que nos vamos cruzando. Entramos en una reunión, leyendo el memorándum que llevamos en la mano. Y por el camino perdemos la oportunidad única de sentirnos y hacer sentir a los demás personas. La comunicación*

*cotidiana puede parecerse intrascendente, pero tiene un gran valor. Es expresión de afecto y una gran fuente de motivación". Un "buenos días" sincero y atento ó 30 segundos para compartir una pequeña vivencia crean grandes vínculos de relación.*

**Personas invisibles.** En las encuestas de motivación y clima laboral aparecen de forma recurrente los problemas de comunicación entre los empleados y sus jefes. Y una de las expresiones que más se repite es la de que *"parece que soy transparente para mi jefe"*. Esta queja tiene relación directa con la negligencia en el uso de la comunicación diaria. La encontramos en jefes que entran sin saludar, o las primeras palabras que intercambian con un subordinado son para pedirle algo. Jefes incapaces de percatarse de la cara de cansancio de alguien o de su radiante expresión porque algo especial ha ocurrido.

La primera y fundamental misión de la comunicación diaria es reconocernos mutuamente nuestra presencia y existir para el otro como personas. **El saludo, la pequeña charla, el prestar atención a la expresión del otro, hace que sienta que cuenta para nosotros, y es un elemento básico y esencial de motivación.**

La empatía es esencial para nuestras relaciones. La reciente investigación neurológica sugiere que son las **neuronas espejo las responsables de que seamos capaces de "ponernos en la piel del otro"**, de ver el mundo a través de la perspectiva del otro. El proceso de empatía debe empezar necesariamente por detectarse la existencia mutua. Y a este proceso contribuye de forma decisiva la comunicación diaria. Es más, podemos afirmar que es su primer y primordial objetivo. **Entrar en contacto con los demás es el prelude necesario para captar gestos, sus expresiones, para saber de ellos y captar su estado emocional. La empatía empieza por no saltarse la pequeña comunicación.**

Además, en la **interacción humana se produce un efecto de contagio emocional.** Como afirma el profesor Serrano, *"las emociones saltan de una mente a otra como si nada, los sentimientos son contagiosos, más que las ideas"*. La comunicación cotidiana es la plataforma ideal para contagiar a los demás dosis de optimismo, de energía, que contribuyan a mejorar su particular día.

Es cierto que **nunca tenemos tiempo, como no menos cierto es que sabemos encontrarlo para lo que nos interesa.** A veces podemos percibir como un gasto de tiempo que no nos podemos permitir el relacionarnos constantemente y a diario con los demás, pero puede resultarnos una **valiosa inversión.** Porque la confianza es lenta y laboriosa de tejer, y, sin embargo, una relación de confianza hace muy eficiente la comunicación y ahorra muchas explicaciones y discusiones innecesarias. En este sentido, **la comunicación diaria se ha demostrado como un instrumento infalible de construcción de confianza.** Lo que *a priori* pueda verse como una pérdida de tiempo, se recupera con creces cuando se ha creado una relación.

**La comunicación diaria no es un problema de tiempo. Es un problema de hábito.** Es cuestión de crear (o recuperar) el hábito. Y con él, descubrir que **siempre hay tiempo para este pequeño intercambio.**

## LIDERAR IMPLICA PREGUNTAR

Sí, **preguntar** varias veces, **preguntar** al cubo, **preguntar** para SABER, **preguntar** y conocer necesidades, expectativas, deseos, **preguntar** y actuar en consecuencia.

- Preguntar sin saber la respuesta, sin anticiparla, sin presuponer, sin prejuicios.
- Preguntar con interés.
- Preguntar sin prisas.
- Preguntar y aguantar los silencios.
- Preguntar y ayudar a empezar a hablar.
- Preguntar con sencillez.
- Preguntar como el que no sabe.
- Preguntar con humildad.
- Preguntar y reforzar por contar y expresar sus problemas.
- Preguntar sin que se note, con la mirada, con un gesto, parafraseando.

Existen estudios que demuestran que **simplemente preguntando a los trabajadores** de una institución lo comprometidos que se sienten, **se AUMENTA EL GRADO DE IMPLICACIÓN**, en comparación con las empresas que no hacen este tipo de encuestas. También es verdad que hay muchas entidades que preguntan y ahí se paran, dejando el proceso sin cerrar, al no saber qué hacer con la información recogida.

Es evidente que la **IMPLICACIÓN** es un proceso activo y que está en la mente de cada una de las personas que trabajamos en un equipo o en una organización. Y también es cierto en nuestra experiencia que **los profesionales altamente implicados tienen un impacto significativo en el rendimiento de una organización**.

Está claro que los directivos quieren trabajadores **IMPLICADOS** y que aporten **LO MEJOR**. Si somos trabajadores, queremos participar y disfrutar.

La implicación influye en el rendimiento y la gente se siente más satisfecha cuando está implicada.

Por eso, nosotros planteamos la necesidad de estudiar el clima emocional de los equipos, cómo es el liderazgo y qué aspectos definen las funciones de los líderes, junto a aspectos clave como son la información, la comunicación y la participación en las organizaciones.

**ALGUNAS IDEAS** para **MEJORAR LA IMPLICACIÓN** y el rendimiento del personal:

1. Establecer **objetivos realistas**.
2. Crear buenos **programas de reconocimiento**.
3. Desarrollar prácticas que potencien la **sensación de conexión**.

Además, una cosa que es importante que hagan los jefes, líderes o responsables es **FACILITAR** que las personas piensen, actúen, controlen el trabajo y tomen decisiones de manera autónoma, para que se sientan dueñas de su destino.



La clave de la participación de los trabajadores en una organización está en eliminar los obstáculos que limitan la capacidad del personal para actuar de manera responsable.

Para conseguir esa implicación y participación es necesario que la gente sea. Y para llegar a ese punto es fundamental:

1. Quitar **los miedos** que tienen los responsables.
2. Que el jefe no se sienta **inseguro**.
3. Y la falta de **confianza** que tienen algunos responsables en ellos mismos y en las personas de sus equipos.

Un buen consejo, quizá, es la **CLARIDAD** en los mensajes, instrucciones, planteamientos... y seguimiento y consulta continuada, pero no agobiante, para comprobar que los mensajes han sido bien entendidos, y si lo han sido, si se necesita ayuda para llevarlos a cabo.

**Dejar que la gente cometa errores puede ser importante para que el personal asuma responsabilidades.** El papel de los responsables, en ese caso, es ayudar a que aprendan de sus errores. Ello ayuda a tener una plantilla implicada. Por tanto, **CUIDADO** con los jefes excesivamente controladores. Y si nadie se lo dice al jefe, puede ser por miedo a las consecuencias de decirlo.

## EL LÍDER QUE HABLA BIEN EN PÚBLICO

Una cosa es hablar, y otra bien distinta, comunicar. Una cosa es decir y otra es llegar. Lo primero puede hacerlo cualquiera, pero lo segundo tan sólo está al alcance de quienes saben por qué y para qué se dirigen a otras personas. Tienen algo que decir y lo dicen. Y lo dicen con una música que hace que la letra capte la **ATENCIÓN** y genere **INTERÉS**.

En palabras de Platón, "el sabio habla porque tiene algo que decir; el tonto, porque tiene que decir algo".

En el ámbito de las organizaciones, destacamos algunas frases de expertos en comunicación, que parten de dos **PRINCIPIOS**:

1. **La mejor improvisación es la cuidadosamente preparada:** preparar lo que se va a decir, conocer el público, hablar de cosas que interesan a la gente, tener claro el objetivo y los mensajes principales, estar pendiente de aspectos del lugar y los medios técnicos.
2. **Creerse lo que uno cuenta,** porque ello hace que traspase y llegue a la gente: "la autenticidad –creer en lo que se dice– y el entusiasmo, que consiste en disfrutar diciéndolo". "Para que los demás te crean y confíen en ti, primero tienes que creer y confiar en ti mismo".

Y es que el impacto que tiene la oratoria sirve para cohesionar equipos e inspirar valores. Asimismo, comunicar adecuadamente crea puentes que permiten conectar con las personas que te rodean y escuchan.

Junto a ello, encontramos algunos **CONSEJOS**:

- “El discurso tiene que ser **estructurado**, con un buen inicio y un buen final.”
- “Los temas del discurso tienen que relacionarse para que la gente entienda el hilo conductor.”
- “Y hablar en público es un arte que puede aprenderse rápidamente.”
- “Lo más importante no es lo que se dice, sino cómo se dice.”
- “El significado de las palabras viene determinado por la **persona que escucha** y no por la que habla.”
- “Hay que evitar a toda costa la lectura monótona.”
- “Sólo el 7% de la comunicación entre dos personas se realiza mediante las palabras.”
- “El **38%** se transmite a través de *“la voz y la forma en la que se habla.”*”
- “El **55%** restante, por medio del *“lenguaje corporal”*, que incluye “los gestos, las posturas, el movimiento de los ojos y la respiración.”
- “Atender, observar y detectar las sutiles **reacciones del público**, de manera que sepa cómo conectar emocionalmente con él.”
- “Es fundamental utilizar el **entretenimiento** como medio para trasladar el mensaje subyacente.”
- “No alargarse más de **45 minutos** y “utilizar anécdotas, experiencias personales o ejemplos cotidianos para conquistar el interés de los demás.”
- “Los líderes es bueno que **comiencen el discurso explicando lo que van a decir, luego lo digan y finalmente terminen su intervención recordando lo que acaban de decir.**”

La comunicación se aprende. Conociendo estos aspectos centrales, se trata de entrenarse y prepararse. ENSAYAR y, sobre todo, DISFRUTAR, convirtiendo la presentación en una actuación.

## **EL LÍDER Y LOS ELOGIOS: EL VALOR DEL RECONOCIMIENTO ES SORPRENDENTE Y MUY RENTABLE.**

Cuenta Silvia Damiano en su libro **IMPLÍCAME** que recibir reconocimientos o elogios por el trabajo bien hecho es uno de los seis elementos más importantes que **determinan el nivel de implicación** de los trabajadores, según estudios realizados por la organización Gallup.

Y va más allá. Cuenta que aproximadamente **una quinta parte de los empleados afirma no recibir ningún tipo de reconocimiento** y que su esfuerzo continuado es ignorado por su jefe inmediato.

Estudios recientes, sigue el artículo, revelan que el **refuerzo positivo es un elemento clave en la motivación y en la participación** y que puede representar una diferencia significativa en los ingresos de las organizaciones.

El **elogio es una práctica de bajo coste** y probablemente una de las más efectivas para impulsar a la gente a implicarse en acciones más positivas.

Y es que las **palabras positivas activan, al parecer, zonas del cerebro relacionadas con la gratificación.**

Los **jefes que no son capaces de usar deliberadamente el poder de la respuesta positiva**, se pierden una gran oportunidad de implicar a los demás.

Reconocer a las personas que trabajan en una organización **permite no sentirse como uno más**. Es importante que el reconocimiento se dé a distintos niveles y siempre transmitiendo una sensación muy personal.

Para que el reconocimiento sea eficaz, es básico **sentirse implicado en el trabajo, facilitar la iniciativa, fomentar la consecución de logros, tener objetivos realistas, libertad para discutir con la dirección los objetivos planteados, sentirse escuchado, posibilidad de ajustar objetivos y proyectos a necesidades y deseos, flexibilidad...** Todo ello facilita que la gente se sienta responsable.

Desafortunadamente, son muchos los responsable, que no se han identificado con el alcance que el reconocimiento genera, más cuando las personas cumplen con sus tareas, funciones que se le han asignado, propiciando resultados favorables, no solamente para el equipo en donde trabajan, sino para la organización misma.

**Los buenos líderes utilizan el reconocimiento para comunicar la visión y valores de la organización.** Reconocen a sus colaboradores de manera frecuente y son sinceros en sus elogios hacia ellos. El efecto en sus empleados es sorprendente y... muy rentable.

## **DEL LÍDER A LOS/LAS LÍDERES: DEL LIDERAZGO ABSOLUTO AL LIDERAZGO DISTRIBUTIVO**

Es necesario avanzar hacia un nuevo modelo en el que las emociones y su gestión sean la piedra angular de las organizaciones. Basta de líderes absolutos, que tienen todas las respuestas y donde el equipo se mueve en función de lo que "manda" el jefe (normalmente hombre). Bienvenido un liderazgo distributivo.

Es la era de la colaboración, donde quien manda, quien ejerce de **líder, debe tener humildad y respeto, confianza y apoyo, tranquilidad y seguridad**. No todo el futuro de un equipo o de una organización debe escribirse a partir del dictado de una persona: los líderes no tienen ni deben tener necesariamente todas las respuestas y no saben siempre adónde van o deben ir sus equipos. Necesitan el concurso de todas las personas del equipo para conseguir el éxito.

Las soluciones vienen y vendrán de la cooperación, del trabajo de muchos, de la colaboración, de los **liderazgos**. Y este clima de colaboración y ayuda facilita el desempeño del trabajo frente a lo que hacen algunos que destruyen la innovación y propician un clima que desmotiva y desmoraliza. Es importante decirles a estos jefes que lo importante es que no desmotiven.

Por todo ello, es necesaria una forma de liderazgo capaz de implicar emocionalmente al equipo, con actitudes colaborativas o enfoques basados en la **participación** del equipo, que ayudan a crear un buen ambiente laboral para que los equipos funcionen mejor.

El líder ha de gestionar a su equipo **ilusionándole y animándole** a un esfuerzo común, partiendo del ganar-ganar, siendo la confianza, el lubricante necesario para que la relación funcione de forma adecuada.

El liderazgo basado en la **cooperación** obtiene unos excelentes al conseguir una buena y deseable confianza con y en el equipo con la idea de fondo de que si tú das lo mejor de ti y el ambiente es propicio y favorable, los demás harán lo mismo, pero si el entorno es disfuncional y contaminante, las emociones se contagian y se pervierte el sistema.

Todos los estudios apuntan que lo que más influye en el **compromiso y la motivación de las personas** es la figura del/la jefe/a. Este/a jefe/a que suma ayuda a generar redes de **confianza basadas en el diálogo y la colaboración**, con mayor satisfacción, felicidad y compromiso y mejores resultados. Estar más feliz y a gusto con uno mismo, con las relaciones personales funcionando en el equipo y un proyecto compartido facilita la ilusión de todos.

Un estilo humano, tranquilo e integrador moviliza voluntades, convence con razones y adhiera a su equipo **desde las emociones**.

## LIDERAR CONTANDO HISTORIAS

Refiere Juan Mateo (<http://juanmateo-online.com>), en forma de cuento, sobre qué hacer para **RECUPERAR EL NORTE**:

*“Un maestro oriental que vio cómo un alacrán se estaba ahogando, decidió sacarlo del agua, pero cuando lo hizo, el alacrán le picó.*

*Por la reacción al dolor, el maestro lo soltó, y el animal cayó al agua y de nuevo estaba ahogándose. El maestro intentó sacarlo otra vez, y otra vez el alacrán le picó.*

*Alguien que había observado todo, se acercó al maestro y le dijo: “Perdone, ¿pero es usted muy terco! ¿No entiende que cada vez que intente sacarlo del agua le picará?”.*

*El maestro respondió: “La naturaleza del alacrán es picar, y eso no va a cambiar la mía, que es ayudar”.*

*Y entonces, ayudándose de una hoja, el maestro sacó al animalito del agua y le salvó la vida.”*

Estos cuentos son ideas, pensamientos e inquietudes sobre el **oficio de dirigir**, como los puntos de vista, la creatividad, la exigencia o las costumbres o el liderazgo.

La lectura de esta obra es enriquecedora y un aprendizaje para nuestra vida, independientemente que uno/a sea director, creativo o empresario, etc., ya que apela a **valores fundamentales y básicos**, que en algunas ocasiones se han perdido en la convivencia laboral y la rutina del día a día.

**Enfrentarnos a los cambios, entender otros puntos de vista, trabajar mejor en equipo o ser un buen jefe** son algunos de esos problemas recurrentes para los que el autor propone otras soluciones; buenas ideas presentadas en forma de cuentos, fáciles de recordar y de asimilar.

Y es que, como dice **Santiago Álvarez de Mon**: *“A través de los cuentos y enseñanzas se consigue aunar la reflexión y diversión, dos vocablos tradicionalmente enfrentados en tantos foros y tribunas”.*

Y es que la realidad actual es mucho más colectiva de lo que era hasta hace unas décadas. El **individualismo** ha dejado su impronta durante décadas en el estudio y aplicación del liderazgo, haciendo un especial hincapié en el líder. Así, definiciones tradicionales de liderazgo se basaban en el proceso del líder de influir a los seguidores hacia una meta compartida.

El desarrollo tecnológico, la globalización y las nuevas maneras de hacer las cosas han hecho que este tipo de definiciones queden obsoletas. El enfoque ha pasado de entender únicamente el liderazgo como algo que hacen los líderes a una **comprensión más colectiva**, es decir, que los grupos también pueden ejercer liderazgo cuando la situación lo requiera, pero lo van a hacer a través de otras maneras. Fundamentalmente a través de conseguir propósitos compartidos, procesos de influencia lateral entre compañeros, de compartir prácticas, lograr consensos en decisiones difíciles, conseguir ajustes entre grupos y equipos que dependen unos de otros, etc.

Es importante crear **Cultura de Liderazgo** y romper la creencia de que la tiene que crear un único líder, dando órdenes y exigiendo obediencia y cumplimiento. También hay que trabajar en el estímulo de **Prácticas de Liderazgo** saludables, éticas, afectivas,... con corazón.

## Innovar con inteligencia

Joan Carles March Cerdà sobre ideas de Virginio Gallardo

Virginio Gallardo es un innovador que predica y practica la innovación en jornadas, cursos, conferencias y escritos o comentarios en el mundo 2.0.

Algunas frases para la reflexión son:

1. **La pasión genera creatividad y energía** para innovar, permite caminar agotado y **convierte lo pequeño en extraordinario**. No hay técnica ni estrategia, ni característica personal que sea más relevante para un líder innovador que la **pasión**.
2. Sacrificar la innovación para ahorrar costes es como querer parar el reloj para ahorrar tiempo.
3. "El día que dejas de aprender, empiezas a ser irrelevante" (Nelson Mandela). El arte de reinventarse y aprender consiste en saber destruir las creencias y los hábitos que nos esclavizan y **crear nuevas creencias y hábitos que nos permiten avanzar**. Nuestras creencias marcan los límites de lo posible: el terreno de juego donde "podemos" jugar. Y a veces lo reducen considerablemente.
4. En las organizaciones más inteligentes, **las decisiones y el poder descansarán cada vez más sobre estructuras informales** que dejarán atrás los organigramas y el "orden racional". Las empresas funcionarán en parte como el cerebro para adaptarse en la era de la **ignorancia sistémica** (*el que está arriba no es el que más sabe*)..
5. **Resiliencia**: capacidad de afrontar la adversidad saliendo fortalecido. La característica estrella de nuestro tiempo basada en el equilibrio emocional.
6. La creatividad no es fruto de la inspiración. **La creatividad es un "mix" de conocimiento, disciplina e imaginación**. "La creatividad se puede aprender y es resultado del duro trabajo y la aplicación y prueba de ideas" (Sir Ken Robinson).
7. El 30% del crecimiento en los países desarrollados procede de trabajos algorítmicos que requieren una inteligencia mecánica basada en procedimientos, mientras que el **70% procede de trabajos heurísticos (creativos) que requiere pensamiento lateral y disruptivo**. Tenemos que crear hábitos mentales creativos, educarnos como adultos en ellos, pues ésta será la característica profesional cada vez más valorada.
8. Las personas cambian cuando buscan nuevos resultados; **mejorar es cambiar muchas veces**.
9. Que no hay "presupuesto" para la innovación suele ser una excusa que esconde incapacidad de liderazgo. Innovación = ideas + personas.
10. **Dar mucho a quien lo merece significa recibir mucho. Ser generoso es un signo de inteligencia**.
11. El reto del líder no es tanto tener un gran talento sino **saber cómo conectar el talento de las personas**. El verdadero talento consiste en rodearse de talento.

12. No es tiempo de hacer mejor las cosas que hacíamos antes sino de **hacerlas de forma diferente**. Esta es la línea que separa los gestores de los líderes.
13. La puerta del cambio se abre desde dentro y sus muros más infranqueables son nuestras creencias y hábito.
14. Los problemas los puedes analizar desde diferentes ángulos y perspectivas... Pero si eres capaz de **alzar la mirada al horizonte**, suelen parecer insignificantes.
15. Cada vez que te encuentres del lado de la mayoría, es tiempo de hacer una **pausa y reflexionar**.
16. Cosas que las **personas felices hacen de forma diferente**: No guardar rencor. Tratar a todos con bondad. Visualizar problemas como retos. Expresar gratitud por lo que tienes. Pensad en grande...
17. **Prácticas de los líderes más exitosos**: Hacen que los demás se sientan seguros al hablar. Toman decisiones. Comunican las expectativas. ("lo más importante de la **comunicación** es escuchar lo que no se dice". P. Drucker). Desafían a las personas a pensar. Son responsables ante otros. Predican con el ejemplo. Miden y recompensan el desempeño. Proporcionan retroalimentación continua...
18. **Una buena decisión que llega tarde** es una mala decisión. Si no cambias, corres el riesgo de que el cambio te arrolle. No dejes que te cambien, lidera tú el cambio.
19. La forma más inteligente para crecer que teme un líder es **hacer crecer a su equipo**. **¿Cómo ayudar a mejorar a personas de nuestro entorno?**
20. Pocas personas aceptan la crítica. **Trabajar con la crítica** exige una elevada autoestima y madurez profesional que habitualmente no encontraremos. **La crítica** para la mayoría de personas cierra la escucha, genera malestar respecto al interlocutor e incrementa la autojustificación. Abordar la mejora en sentido positivo, empatizar y abrir puertas de escucha y facilitar soluciones fáciles para que la otra persona pueda escogerlas, es el camino más probable de éxito, aunque no siempre la otra persona las escogerá.



## Las emociones en el liderazgo

Fernando Álvarez La Trinchera

Según donde busquemos, encontraremos distintas definiciones de lo que es liderar y el liderazgo, similares, aunque con importantes matices. Personalmente entiendo la magia de liderar como la capacidad del líder para que una o más personas logren querer hacer algo por voluntad propia, siguiéndole como guía y referente.

*¿Qué produce esa magia? ¿Cuáles son los resortes que toca el líder que hace que le sigamos y además deseemos hacerlo?* Me gusta llamarlo magia, porque aunque en verdad lo tenemos delante de nuestros ojos, no podemos ver cómo se produce y, sin embargo, ahí está, el conejo vuelve a salir de la chistera, un grupo de personas están deseosas de seguir a otra.

A los grandes líderes se les atribuye estar en posesión de un gran carisma, lo que es inevitable, ya que para que alguien pueda liderar, ha de motivar y generar admiración en sus seguidores, llegando éstos a tomarlo incluso como un modelo. Y todas estas cuestiones están dentro del campo emocional del ser humano.

Por encima de cualquier otra cuestión, **un líder es un especialista en la gestión de emociones, propias y ajenas**, ya que a través de ellas logra que los resultados se produzcan, que las personas actúen. Para ello se requiere que el líder tenga un gran sentido de humanidad, y tener conciencia de que su existencia tiene sentido únicamente gracias a las personas que le siguen, por lo que su entrega y devoción hacia ellos es total. *¿Cómo te relacionas con alguien que siente profundo respeto hacia ti? ¿Con alguien que cree en ti y en lo que eres capaz de lograr?*

Estas son bases sobre las que el buen liderazgo se asientan, son pilares emocionales que facilitan que las personas se movilicen. Y para lograr una buena movilización hay pocas cosas mejores que compartir un sueño, una visión. Lo hicieron Martin Luther King, Steve Jobs o Gandhi; todos ellos dibujaron su visión y facilitaron que nos la apropiáramos, la sintiéramos nuestra. *¿Cómo proteges lo que sientes propio? ¿Cómo luchas por lo que es tuyo?*

Y no podemos olvidar que siendo algo que trata de los seres humanos, hay una entidad adicional que hemos de tener muy en cuenta, y es **la relación** entre éstos. Dos personas forman en verdad tres entidades, la individual de cada uno y la que forma la relación entre ellas. En grupos mayores, el sistema se hace más complejo y amplio. Gracias a las neuronas espejo sabemos que aprendemos y acogemos comportamientos de otras personas, por lo que es importante también saber gestionar la parte sistémica que se crea en los grupos, sean éstos de tres personas o de miles. Estas relaciones pueden ayudar a que el seguimiento del líder se haga más fuerte y contagioso. Nuestro comportamiento en grupos va más allá de nuestro consciente; en muchos casos son reacciones aprendidas



que tienen un origen o detonante fuera de nuestro control consciente inmediato, el saber originarlas o dispararlas, permite liderar más allá del razonamiento intelectual.

Antes de liderar a otros, **un líder ha de liderarse a sí mismo**; esto consiste en encontrar la inspiración y gestionarse emocionalmente para poder seguir avanzando aún pese a los éxitos encontrados en el camino (no conformarse y acomodarse, con resultados menores a los deseados en su visión) o las barreras que hay que sortear (pequeños fracasos temporales que muchas veces ponen a prueba su determinación de lograr resultados) en el camino al éxito. Ello no significa que no pueda tener momentos de flaqueza, sino que es el motor que motiva y da esperanza a los demás, por lo que ha de poder gestionar esas emociones de modo que no afecten negativamente el avance hacia los resultados, sin perder de vista la realidad, y además siendo optimista, es decir, comprender muy bien la situación y animar a que entre todos se encuentren soluciones. Para ello es fundamental su capacidad de reconducir la atención de todos sobre la solución, cuando habitualmente el ser humano, por miedo, la dirige al problema, y lo que ello conlleva (temor, tristeza, postergación, incluso parálisis).

No siempre las noticias serán buenas, o sus respuestas agradables; en ocasiones tendrá que decir no, y estos momentos también son cruciales para el buen liderazgo, ya que habitualmente se evitan, generando equivocaciones en la dirección y sentido de las acciones que se realizan, abriendo multitud de huecos que facilitan el conflicto y la ambigüedad. Es importante ser claro y directo cuando es necesario, ya que las personas llevan mejor las respuestas firmes que las confusas.

Para dar respuestas de esta calidad se requiere una buena **confianza en sí mismo**, así como la aceptación del hecho que le puede resultar desagradable a ciertas personas (*hay quien no gestiona bien el fracaso o negativa a algo, por pequeña que ésta sea*), es aquí cuando el líder hace muestra de su entrega a un fin mayor que el mismo, y esto requiere decisión y coraje, alejándoles del dolor temporal que puedan sentir y conectándoles nuevamente con la visión compartida. Las personas gestionan mejor la decepción temporal que la confusión permanente, y es labor del liderazgo el facilitar claridad, aun a costa de provocar cierta decepción, y no hay mejor forma para ello que el compartir esa visión de la que hablábamos antes, y hacer ver que la visión y sus resultados está por encima de las apetencias temporales y personales.

Esto nos lleva también a la **capacidad del líder de valorar a las personas individualmente, así como de motivarlas**. Siempre han de tenerse en cuenta los distintos estados emocionales que los seguidores pueden tener a lo largo del liderazgo, muchas veces éstos pueden llegar a ser de frustración y miedo, y es importante ayudarles a convertirlos en entusiasmo y coraje. Cada persona procesa de forma distinta su percepción de lo que sucede, trasladándolo a un mundo emocional interno que, para bien o para mal, pueden contagiar al resto de seguidores; por ello, el líder ha de tenerlo en cuenta, e incluso adelantarse a la interpretación emocional de un suceso, y facilitar perspectivas alternativas, que lejos de debilitar la energía que el grupo tiene, la refuerce y haga crecer.

Si entendiéramos el mundo emocional como si fuera energía, nos sería más fácil comprender que no se crea ni se destruye, sólo se transforma, por lo que según se ejerza ese liderazgo, se podrá

transformar en un tipo de energía u otra, que ayudará y facilitará la consecución del sueño compartido. No es factible mantener una energía elevada durante mucho tiempo, por lo que la gestión de esa energía emocional respecto a cuándo hacerla subir de potencia y cuándo calmarla, es también una labor importante y estratégica, muy especialmente con objetivos a largo plazo.

Se puede apreciar claramente que al tratar de liderar personas que, por su naturaleza, toman decisiones movidas por cuestiones emocionales en primer lugar, que son justificadas racionalmente con posterioridad, **es imprescindible el conocimiento y gestión de las emociones**. Si estudiamos los discursos más motivadores de la historia, han sido realizados por personas que han ejercido **un liderazgo emocional**; sólo el sonido o lectura de sus palabras te cambian emocionalmente, te mueven a la acción. Así de poderosa es la capacidad de emocionar a otras personas.



# Liderazgo abierto

Miguel Ángel Máñez Ortiz

El punto de partida fue el concepto de liderazgo abierto de Charlene Li, centrado en el proceso de transformación del liderazgo a través de la tecnología social. Por ello, seleccionamos siete cualidades que debe tener un gestor/directivo/jefe/coordinador para hacer una buena gestión:

- **Escucha.** La capacidad de la Web 2.0 para escuchar otras voces más allá de las habituales es algo que un gestor debe tener siempre en cuenta. Si la escucha sigue la cadena jerárquica, se pierde mucha información. Como ejemplo, utilizamos la portada del primer disco de The Doors sin Jim Morrison, que se llamó precisamente *Other voices*.
- **Cercanía.** La dispersión de la Atención Primaria, al menos de sus instalaciones, debe superarse con cercanía. Es la única forma de conocer los objetivos de cada profesional y de cada unidad, y quizás así podamos encontrar algún nexo con los objetivos corporativos. Esta vez acudimos al primer disco de Jero Romero y a su canción *Nadie te ha tocado*, que incluye en su letra una frase que plasma muy bien lo que implica la cercanía: "*falta que tú quieras lo que quiero yo*".
- **Por qué lo hacemos.** Es casi una obligación para el gestor: explicar las razones de cada decisión. Es el primer paso de una gestión basada en la transparencia, y su ejemplo musical nos lo acercó Joaquín Sabina con aquel disco en directo titulado precisamente *Nos sobran los motivos*, que además es el título de una conocida canción de su disco *19 días y 500 noches*.
- **Equipo.** Precisamente la Atención Primaria basa su existencia en el concepto de equipo, pero algo falla. Equipos con poca cohesión, poca comunicación interna, y como señalan acertadamente Meneu y Peiró: "*se insiste en llamar equipo a agregados de profesionales cuyos integrantes no han elegido serlo, sino que han sido agraciados en una especie de lotería babilónica con matrimonios profesionales casi vitalicios concertados mediante arcanos baremos revelados por los sabios de la tribu*". Y así, llegará un día en que nos daremos cuenta que el equipo es la base, y cantaremos aquello de "*Dónde estabas entonces, cuando tanto te necesité*".
- **Confianza.** Y además que sea bidireccional o, mejor dicho, multidireccional. El final ya lo conocemos, y tiene forma de canción. El tema lo popularizó Elvis Presley (*Suspicious minds*) pero lo compuso originalmente Mark James, y nuestra frase favorita es: "no podemos seguir juntos si desconfiamos mutuamente".
- **Sin fronteras, sin miedo.** Una llamada al desarrollo de nuestras habilidades y nuestras capacidades, o al menos de lo que cada profesional puede hacer. Funciones del médico de familia a la enfermera, al administrativo, mayor apoyo del fisioterapeuta en la resolución de patología leve, y muchas más cosas. Nancy Sinatra ya lo cantaba hace décadas: "*These boots are made for walking*".
- **Actitud.** El profesional debe aceptar que muchas de las posibilidades de cambio en la consulta y en el centro dependen de cada uno y del equipo. ¿Por qué hay médicos con 45 pacientes al día

y otros con 25? ¿Depende del entorno o cada profesional puede gestionar realmente su día a día? Que cada día sea diferente no depende del director o del político de turno, y con ganas y algunas herramientas sencillas podemos conseguir cambiarlo.

# Reto: Ser mejor “jefe”

Iñaki González Rodríguez

¿Sabes si eres un buen jefe? ¿Te consta? O, lo que es más importante aún..., ¿te preocupa ser un buen jefe? O, por el contrario, ¿eres de los de aquí mando yo y se hace lo que yo digo porque yo sé cuáles son los objetivos de la organización y cómo conseguirlos?

Y dándole la vuelta a la tortilla, si eres “tropa” como yo, ¿qué tales jefes te ha tocado lidiar? ¿Sabes si es buen líder o lo único que te preocupa es cumplir con tu horario sin pena ni gloria e irte a tu casa sin más preocupación que la de cobrar a fin de mes?



Vamos a repasar las claves de por qué los mejores “jefes” son mucho más que eso:

## 1. Una empresa es un ecosistema no un campo de batalla

La media de los jefes aún entiende su equipo de trabajo como un ejército de personas que se enfrenta a la guerra, sin embargo, los gestores excelentes van más allá del conflicto y no se limitan a ver a la competencia como el enemigo y al cliente como un “territorio por conquistar”.

## 2. Una empresa es una comunidad, no una máquina

Los jefes de éxito ven a su empresa como una colección de esperanzas y sueños individuales, todos conectados por un objetivo o una meta común que los supera como individuos. Ellos inspiran y motivan a los empleados para que se apliquen y se dediquen al éxito propio y al de sus compañeros y, por tanto, a la buena marcha de la comunidad y la empresa en general.

## 3. El buen jefe dirige y organiza, no controla

Para la media de los jefes todo lo que huele a iniciativa propia esconde cierto aire de “insubordinación”, por eso a veces se crean entornos en los que se sofocan las ideas individuales de los empleados para imponer sus criterios propios.

#### **4. Los empleados son compañeros, no hijos**

La lucidez del buen jefe le lleva a tratar a cada empleado de igual a igual, como si él o ella fuera la persona más importante en la empresa, generando en ese individuo una sensación de pertenencia y responsabilidad hacia el proyecto; así, los empleados de todos los niveles se hacen cargo de sus cometidos.

#### **5. La motivación nace de la visión, no del miedo**

El buen jefe motiva a su gente potenciando su capacidad para ver un futuro mejor y haciéndoles sentir que serán parte de él. Así, los empleados trabajarán más duro porque creen en los objetivos de la organización, disfrutan de lo que están haciendo y saben que van a compartir las recompensas.

#### **6. El cambio es avanzar, no sufrir**

No se trata de valorar el cambio en sí mismo, sino la forma en que la organización y los empleados se preparan y lo asumen.

#### **7. La tecnología mejora la empresa, no la automatiza**

Ahora las posibilidades de las nuevas tecnologías van mucho más allá. Así, el buen jefe sabe que los avances tecnológicos, al tiempo que permiten controlar y pronosticar mejor, también deberían servir para fomentar la creatividad y mejorar las relaciones entre los empleados y sus jefes.

#### **8. El trabajo no debe agotarnos, sino resultar divertido**

Esta es mi favorita. El trabajo puede y debe ser divertido, algo lúdico y, de hecho, cuanto más lo sea, mayor será el rendimiento.

Y para esto, para hacer de tu trabajo y el de los que te rodean algo especial y que no parezca que estás y/o están cumpliendo una larga condena, es fundamental que te diviertas y permitas que los que dependen de ti también lo hagan... Ya lo decía aquél: al trabajo, con alegría.

Fuente: <http://www.20minutos.es/noticia/1445567/0/ocho-consignas-deberia/seguir-jefe/excelente/>

#### **INFORMACIÓN**

Esta entrada fue publicada el 10 de marzo de 2014 por Iñaki González en Liderazgo y etiquetada con **claves de liderazgo, jefe, líder, Liderazgo**.

# Liderar es transformar, y hacerlo desde la pasión debería ser un credo...

Eva Collado Durán

*Mi lema en la vida y en la gestión de personas es: sin emoción no hay pasión, y sin pasión... no hay nada, nada cambia, nada se transforma y nada sucede...*

Estamos viviendo en un cambio de época y no en una época de cambios.

Así es, un cambio sin precedentes que casi podríamos afirmar que supera a la Revolución Industrial.

Cambios sociales, políticos... Revoluciones que cuestionan los viejos paradigmas y transformaciones tecnológicas que avanzan a un ritmo trepidante, un ritmo que nos arrolla a diario.

Con la aparición de la Web Social 2.0 y la velocidad de las interacciones, las reglas del juego ya no son ni de lejos las mismas... Es momento de desaprender para aprender de nuevo.

La forma de "hacer" empresa y de "ser" empresa ya nunca será como antes. Estamos en un proceso de transformación permanente, el cual ya ha empezado y viene para quedarse.

Este nuevo entorno afecta a la gestión de personas de una manera más que importante. Necesitamos el talento de todos, porque sólo a partir del aprovechamiento de la inteligencia colectiva será posible la supervivencia.

Es en este mismo instante cuando nos tenemos que replantear los estilos de liderazgo actuales. Sólo a partir de un liderazgo transformador capaz de generar una cultura innovadora en nuestra empresa será posible esta transición, un liderazgo transformador capaz de actuar como palanca de cambio cultural... Y sólo podemos cambiar las cosas liderando desde la pasión más absoluta; si tú no crees y te ilusionas con un proyecto, difícilmente lo hará el resto de tu equipo.

¿Y qué entendemos por líder transformador?

- Son líderes que representan los motores de cambio. Personas con un ADN transformador, que "hacen hacer" a sus equipos porque su comportamiento invita a los demás a actuar, a realizar, a ser, a sentir la importancia del trabajo, a ser parte del proyecto, son individuos capaces de ilusionar.
- Son líderes que utilizan su capacidad de relación con los demás. Que pueden conseguir al mismo tiempo conectar el conocimiento, creando (para que esto se produzca) espacios de conversación que surjan de forma natural y, a veces, espontánea... Su fin es conectar ese conocimiento para generar valor a la empresa.



- Son líderes desarrolladores de la inteligencia colectiva, conscientes de que las decisiones que se toman entre varias personas son menos arriesgadas que las tomadas en *petit comité*... Es momento de recordar la frase de James Surowiecky: "*Cuanto más poder le des a un solo individuo frente a la complejidad y la incertidumbre, más probable será que tome malas decisiones*".
- Son líderes que actúan como catalizadores y movilizadores de inquietudes, verdaderos gestores de emociones.
- Son líderes con influencia social, son *Social Networkers*. Personas que su reputación profesional va más allá del 1.0, pues saben rentabilizar las nuevas tecnologías para aumentar su influencia social en el 2.0. Influencia que ponen al servicio de la empresa para la que trabajan. Crean cohesión interna en el equipo y fomentan la generosidad, compartiendo su mundo de relaciones y posibilidades. Se convierten en verdaderos embajadores de sus marcas.
- Son líderes capaces de reforzar el compromiso de las personas alineándolas con los objetivos de la organización. Saben crear el entorno emocional adecuado para que eso se produzca, fomentando el aprendizaje y la innovación. Crean una cultura donde el error no se considera penalizado sino la base para continuar.
- Son líderes capaces de promover la generación de ideas y que saben adecuar el potencial y la capacidad precisa de cada una de las personas de su equipo. Son excelentes comunicadores del camino a seguir. Capaces al mismo tiempo de generar las pautas precisas para conseguirlo y, al mismo tiempo, retroalimentan a partir del *feedback* constante, a sus colaboradores para asegurar de forma efectiva el auto-desarrollo.
- Son líderes que potencian el liderazgo distribuido. Líderes que no dejan en ningún momento que el férreo organigrama deje en la sombra al talento... Casi me atrevería a decir que son un tanto mosqueteros... Uno para todos y todos para uno.

*Este es el tipo de liderazgo que se necesita. Si quieres liderar equipos y no tienes estas competencias desarrolladas, es el momento de desaprender para aprender de nuevo... Si no tienes **PASIÓN** por lo que haces, dices y transmites, este proceso seguro que no sucederá...*

---

En el libro "Vidas al límite", de Juan José Millás, en uno de los capítulos titulado "En la Trinchera contra el cáncer", Millás relata el tiempo que pasó con el doctor Josep Baselga, del que me gustaría destacar la frase del oncólogo que dice: "Toda esta gente que has conocido, desde el personal de enfermería al de farmacia, pasando por los clínicos o los investigadores básicos, son artistas y tienen que trabajar por libre, tienen que ser autónomos. Mi responsabilidad—sigue el doctor Baselga—consiste en procurar que todos vayamos en la misma dirección. El pacto que tengo con la gente del equipo es que crezcamos juntos, pero ese crecimiento está basado en la excelencia de cada uno. Yo coordino y aprendo". Magnífico, doctor Baselga. Gracias, Juanjo Millás.

---



# Liderar con corazón

## EDITOR

JOAN CARLES MARCH CERDÀ

## AUTORES

JOAN CARLES MARCH CERDÀ

ALINA DANET

INMACULADA GARCÍA ROMERA

MARÍA DEL CARMEN VALCÁRCEL CABRERA

JOSÉ LUÍS BIMBELA PEDROLA

MARÍA ÁNGELES PRIETO RODRÍGUEZ

## PRÓLOGO

PATRICIA RAMÍREZ LOEFFLER

## COLABORACIÓN ESPECIAL

ÁLEX ROVIRA CELMA

“En esta obra, un selecto grupo de expertos desde su lucidez y rigor, crean un libro bello, práctico y necesario, porque desvela e inspira, porque ilumina el corazón. Les invito a que lo lean y disfruten de la sabiduría que nos regala”.

**Álex Rovira Celma**

 **ferrer**

EDITOR: JOAN CARLES MARCH CERDÀ • AUTORES: JOAN CARLES MARCH CERDÀ • ALINA DANET • INMACULADA GARCÍA ROMERA  
• MARÍA DEL CARMEN VALCÁRCEL CABRERA • JOSÉ LUÍS BIMBELA PEDROLA • MARÍA ÁNGELES PRIETO RODRÍGUEZ

Liderar con corazón