



ANEXO DE LECTURAS OBLIGATORIAS

CURSO

“GESTIÓN DEL DESPACHO FISCAL”

UNIDAD I: LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA APLICADA AL MINISTERIO PÚBLICO

- BAÑÓN I MARTINEZ, Rafael/JIMENEZ MEROÑO, Sergio. (2010). “La nueva gestión pública”. Instituto de Educación Superior, TQm Editorial, Madrid, 2010. Págs. 81-94.

RESUMEN DE LA LECTURA

En el marco de la modernización del Estado, la gestión pública basada en el capital humano y en la cohesión social tiene una importancia capital. La Nueva Gestión Pública es un estilo práctico de organización de la función pública que apunta a la eficiencia del sector público y que se valida con adecuadas políticas públicas que buscan otorgar solución a los conflictos. Sus propuestas, que si bien tienen su génesis en la gestión privada, pueden ser adaptadas en organizaciones como el Ministerio Público.

PREGUNTAS DE LA LECTURA

A continuación se incluyen preguntas referidas al contenido de la Unidad 1, sobre temas que el discente debe haber centrado la atención del módulo correspondiente y que forma la base central del mismo.

1. ¿Cuál es la distinción entre gestión y administración?
2. ¿Cuáles son las propuestas o recomendaciones de la Nueva Gestión Pública que podrían aplicarse en el Ministerio Público?
3. ¿Es posible abordar la participación ciudadana de una manera distinta a la actual? ¿Debe continuar la voz ciudadana encerrada en los cauces tradicionales de participación ciudadana?

V. La Nueva Gestión Pública

La saturación del Estado del Bienestar obliga a cambiar un modelo exitoso durante tres décadas. Al igual que la crisis del Estado obedece a múltiples causas, las respuestas que se buscan abarcan múltiples dimensiones. Más allá de las explicaciones reduccionistas, no se centran netamente en la cuestión económica. De hecho, a lo largo de los últimos treinta años, han existido varios frentes de acción en el cambio de las sociedades modernas, como la redefinición del Estado, su modo de funcionar, la colaboración con el tejido social y con la ciudadanía.

A. La reforma del Estado

El Estado como se definió durante la vigencia del Estado del Bienestar se encuentra fuera de las condiciones sociales actuales. Si, en el primer capítulo, hablábamos de éste como resultante de un pacto social, el cambio de los riesgos y desafíos que ofrece la sociedad moderna requiere un nuevo modelo de Estado.

En la actualidad el Estado se encuentra con desafíos económicos desde dentro de sus fronteras y desde fuera. En el plano interior, el aumento de demandas sociales, que cada vez tienen más complejidad, que se simultanean con las de reducción de la presión fiscal, obliga a gestionar cada vez más con menos recursos. Más allá de sus fronteras, la multiplicidad y fluidez de los flujos económicos y de los mercados internacionales limita la capacidad de acción del Estado frente a la economía internacional y las turbulencias que presenta.

En el plano político y social, la concordancia de los discursos políticos con las demandas sociales se encuentra en un punto de reacoplamiento. Las ideologías y modelos políticos dominantes durante la segunda mitad del siglo XX, como el comunismo, la socialdemocracia, o la posición democristiana, encuentran difícil encaje en una sociedad diversa y compleja. La lógica tradicional de ofrecer políticas y servicios públicos según surgen demandas no es válida cuando es tan complejo el predominio de una demanda concreta en una sociedad.

A fin de cuentas, hablamos de una situación en la que ni el modelo operativo, ni el ideológico del Estado ofrecen respuestas estables a la sociedad a la que sirve. De esta manera, se trata de encontrar respuestas en distintos sentidos:

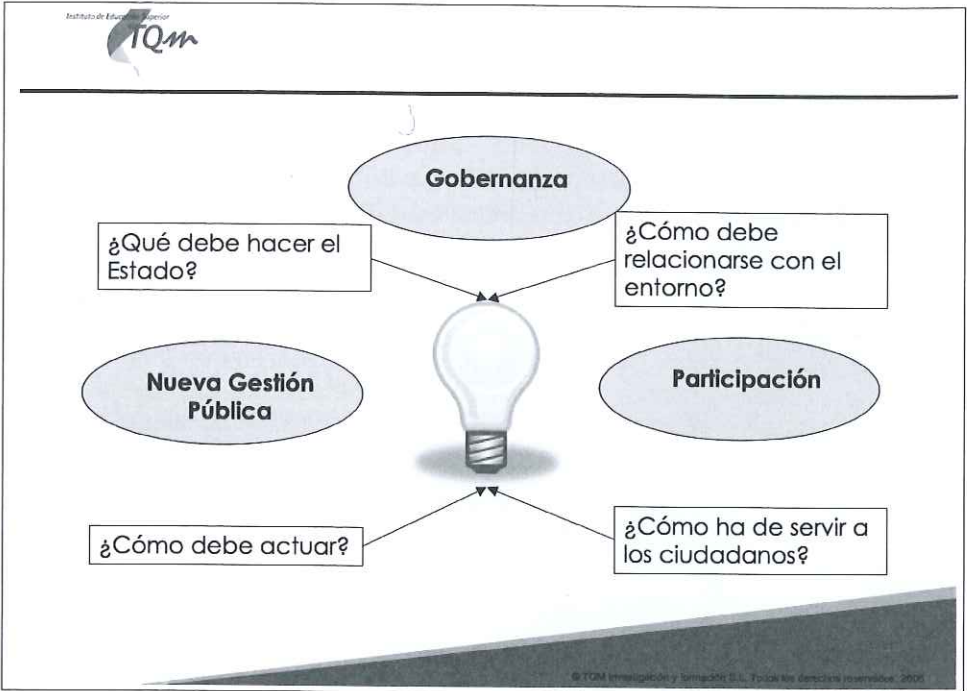
- ¿Qué debe hacer el Estado? ¿En qué esferas de la vida de los ciudadanos debe actuar? (Aspectos ontológicos) El papel de la acción pública se encuentra bajo una revisión. El Estado ha pasado del aislamiento del mercado a una relación estrecha con éste. En la actualidad, nos encontramos con un entorno dife-

rente, el Estado ha reducido su peso como agente de mercado, al menos como actor operativo, aunque esto no supone su desentendimiento. De hecho, la normativa, procedimiento y control del mercado en los Estados actuales ha aumentado a través de normas de competencia, circulación de capitales, o control de las externalidades. Se trata de una relación en la que el Estado no es un agente tan activo, pero no está en la posición de *laissez faire* liberal. A esto se suma que, en la relación con la sociedad, la atención ha saltado del espacio netamente público a conjuntarse con el espacio privado. Si antes los poderes públicos velaban sobre los aspectos públicos del comportamiento de los ciudadanos, y de aquellos que podían dañar el orden público, las demandas postmaterialistas han movido al Estado a cuestiones de índole privada, como el matrimonio entre homosexuales o la violencia de género. Además, existen políticas y cuestiones que superan la lógica tradicional económica, y el acoplamiento del Estado con los demás agentes, como la política de protección del medio ambiente.

- ¿Cómo debe actuar el Estado? (aspectos metodológicos) Esta cuestión es de gran importancia por dos aspectos. En primer lugar, tal y como hemos señalado, el propio funcionamiento del Estado afecta a su legitimidad, a corto plazo por rendimientos y a largo como institución en sí. Además, en segundo lugar, el tamaño del Estado y las características de los sectores sobre los que actúa repercute directamente en cómo se comportan mercado y sociedad.
- ¿Cómo debe relacionarse el Estado con su entorno? (aspectos sociológicos) El aumento de importancia del mercado y la re-estructuración social mediante redes de ciudadanos, más o menos formales y estables, cambian el marco de acción del Estado. Nos encontramos en un modelo que a escala nacional e internacional, tiene una estructura reticular en la que cuestiones como el conocimiento sobre un problema o la capacidad de movilizar recursos de cualquier tipo se encuentra fragmentada. En algunos aspectos, el Estado, es prácticamente un actor más con obligaciones y recursos diferentes, pero que no puede imponer su voluntad y, por lo tanto, su poder.
- ¿Cómo servir a los ciudadanos? (aspectos ontológicos) La función del Estado es servir a la ciudadanía. Sin embargo, las condiciones en las que se definió la participación de la ciudadanía para regir al Estado han cambiado por todos los factores anteriores. La crisis de las ideologías políticas, el aumento de las demandas ciudadanas o el dinamismo social, modifican las condiciones bajo las que el Estado cumple su fin último. De este modo, se ha abierto un debate acerca de cómo canalizar la participación ciudadana, hasta dónde debe alcanzar y como encaja, precisamente, en un entorno tan cambiante.

Todas estas cuestiones han hecho que, desde finales del siglo XX, haya una serie

de debates hacia la reforma del Estado. Se trata de encontrar respuestas satisfactorias y válidas a las cuestiones que comentamos anteriormente. Aunque ha habido distintos enfoques y respuestas, con diferentes grados de éxito, lo cierto es que el debate se centra en las tres últimas cuestiones: cómo actuar, cómo relacionarse con su entorno, y cómo incorporar a los ciudadanos a las decisiones.



B. Modernización Administrativa: enfoques anglosajones

Las primeras iniciativas de reforma del Estado se centran en el plano operativo y económico, posiblemente por la presión de este último aspecto a finales del siglo XX. La magnitud de la crisis económica de 1973 y la incapacidad del Estado del Bienestar para superarla obligan a reformular el Estado en su ámbito de acción, estructura y funcionamiento.

El triunfo, especialmente en los países anglosajones, de los movimientos neoliberales sirve de referente político para una serie de cambios en las organizaciones públicas. La pujanza de los modelos organizativos privados, así como el sistema económico de los países anglosajones, orientado al mercado, en lugar de a la banca o a la industria, permiten hacer una **traslación de la gestión privada a la esfera pública**.

Estas reformas se centran en dos grandes familias, según la percepción que se tiene de los fallos del Estado (Dunleavy y Hood, 1995):

- Down Grid: Se trata, tal y como hemos mencionado, que los problemas del Sector Público, para ser competitivos, se derivan de su propia naturaleza pública. No se trata, tan sólo, de flexibilizar el derecho público o administrativo, sino de **reducir las áreas** y reajustar los momentos en los que debē actuar el Sector Público. Es decir, reducir la acción pública y circunscribirla a rectificar los posibles fallos o carencias del mercado.
- Down Group: A diferencia del enfoque anterior, en este caso el problema se atribuye a que no se han actualizado las técnicas de gestionar. De hecho, el planteamiento parte de que si el Sector Privado encuentra modos de gestionar su acción de manera eficiente, el Sector Público ha de hacer lo mismo. En este caso, no se considera que la naturaleza pública sea la base del problema, sino la falta de modernización en los modos de gestión.

En cualquier caso, sobre estos dos ejes, se empiezan a desarrollar iniciativas en varios sentidos, tanto **organizativos** como **operativos**, buscando mejorar la eficiencia del Sector Público. Las primeras iniciativas comienzan con una reducción de peso del Estado mediante la **privatización de algunas áreas que no se consideran propias del Sector Público** (los grandes conglomerados industriales estatales), o la **cesión a organizaciones privadas de la gestión de determinados servicios**.

Simultáneamente, se inicia la introducción de técnicas y métodos de gestión provenientes del Sector Privado. Mediante la introducción de distintas herramientas de gestión se trata de **reducir el coste del servicio público, mejorar su calidad y competitividad, y la satisfacción del ciudadano**.

Existe un conjunto de medidas destinadas a recortar el coste corriente de gestión de las organizaciones públicas. Esto se aborda mediante el rediseño de los procesos de trabajo y de las competencias de los empleados públicos, así como mediante el desarrollo de sinergias, unificando aspectos transversales como los sistemas de información (Metcalfe y Richards; 1989).

La calidad y la competitividad de la Administración tratan de romper el enfoque tradicional de la burocracia. Debido al carácter cerrado de la burocracia y del predominio del enfoque hacia el procedimiento, y no hacia los objetivos, la eficiencia de la organización se reduce. En términos generales, se puede decir que la burocracia no considera el ahorro de recursos un valor en sí mismo. Aún cuando esto es así, es necesario considerar que la primacía de la lógica económica puede poner en riesgo el interés en el servicio público. Por ello se introducen criterios de mercado que aumenten la competitividad pero que no son básicos para la actividad de los servicios. La creación de mercados internos y de criterios de mercado para la distribución presupuestaria ha tratado de mejorar la competitividad de las Administraciones. Los mercados internos hacen que las Administraciones en su relación interna, tengan capacidad de decidir quién les provee en función a los servicios que mejor funcionan (por ejemplo, adquirir el material de oficina de un economato público u otro). En el caso de los cri-

terios de mercado para la distribución presupuestaria, parte del pago a los servicios por el número de usuarios que soportan, de manera que su crecimiento presupuestario depende de que los ciudadanos elijan un servicio u otro. Esta fórmula se aplica sólo en los servicios en los que existe una competencia interna, como puede suceder en las escuelas públicas o en los hospitales, si bien es cierto que ha mostrado algunos problemas a medio plazo a la hora de mantener la integridad del sistema público.

Estas medidas, no sólo deben suponer una racionalización del gasto, sino que, además, han de aumentar la calidad de la acción pública. El modelo del **ciudadano-cliente**, del que ya hablamos antes, parte de que hay que buscar como referente la satisfacción del destinatario de los servicios. La búsqueda de la satisfacción del ciudadano supone replantear, no sólo las condiciones en las que se debe prestar el servicio, sino el propio concepto de servicio y la oferta que se realiza de éstos. Así, se introducen técnicas de marketing para definir la oferta adecuada para la ciudadanía y **sistemas de calidad que permitan prestar los servicios en las mejores condiciones posibles**.

En resumidas cuentas, la reforma del Estado, desde el enfoque anglosajón, supone introducir mecanismos del mercado para mejorar la eficiencia de la Administración Pública. La introducción de competencia interna y externa, y el desarrollo de economías de escala mediante la unión de servicios comunes era algo generalizado ya en los modelos empresariales de los años 70 (Migrom y Roberts, 1993). Aún así, existe una importante dificultad estructural de los modelos burocráticos para responder a estas propuestas. La propia Administración pública es un bloque altamente homogéneo y compacto, en el que **la división en unidades productivas es difícil** y, por lo tanto, la visión de producto, coste y beneficio, casi imposible de consolidar. Por ello, **el elemento sustancial de este enfoque es el modelo gerencialista**.

El gerencialismo parte de una lógica estructural muy diferente a la de los modelos burocráticos. **La ruptura de una macro organización en pequeñas unidades operativas en las que el gerente toma las decisiones operativas**. Esto se debe a que, desde un término netamente empresarial, la experiencia y el conocimiento pormenorizado del directivo permite rectificar situaciones no deseadas y mejorar las líneas de acción oportunas para el servicio.

Más allá del aspecto departamental, la figura del gerente rompe el concepto de burócrata. Este cambio radica en que el gerente, para serlo, goza de un amplio margen de decisión y acción dentro de unos objetivos que, estos sí, se definen por las instancias superiores. Se trata, por lo tanto, de una quiebra del modelo tradicional weberiano de competencias predefinidas sobre el procedimiento. La profundidad de este cambio es la que lleva a la identificación habitual entre Nueva Gestión Pública y gerencialismo (Hughes, 1969).



• La naturaleza del gerente

HOOD	OCDE
<ul style="list-style-type: none"> • Control activo de la acción • Medición de los resultados de la acción • Control de los outputs • Desagregación de las unidades administrativas para una mayor flexibilidad • Competitividad entre las unidades administrativas y los niveles de gobierno • Adaptación de prácticas privadas para conseguir mayor eficacia y eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Retribución del personal por su rendimiento efectivo • Participación del personal en la toma de decisiones • Fijación de objetivos para el control de la acción pública • Uso de las TIC • Servicio al ciudadano como individuo a satisfacer (cliente) • Privatización de servicios bajo el control de su acción por la Administración Pública. • Desregularizar la acción de las unidades administrativas para dotarlas de una mayor flexibilidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hughes; 1996

Los modelos de gestión han supuesto un cambio sustancial en la estructura y el funcionamiento de la Administración. No obstante, más allá de las mejoras que ha supuesto respecto al modelo burocrático, **es una propuesta incompleta** para la naturaleza de las organizaciones públicas. Es decir, si bien es cierto que prima la posición del ciudadano como referente del producto de la organización, el servicio no abarca aspectos sobre cómo incorporar al ciudadano dentro de la decisión pública, de la que es titular, la participación ciudadana en las decisiones públicas.¹⁶

C. Gobernanza y sociedad en red

Los cambios sociales acaecidos a finales del siglo XX configuran un modelo social totalmente nuevo. La llamada sociedad postindustrial rompe la cohesión racional iniciada en la Ilustración (Bogason, 2000) basada, especialmente, en la razón y las necesidades materiales. Sin embargo, tal y como hemos señalado, la cobertura de las principales necesidades materiales que supone el Estado del Bienestar rompe esta idea de cohesión.

La aparición de temas de interés diversificados, el aumento del asociacionismo en torno a estos temas, y la profesionalización de los movimientos sociales (Olson,

¹⁶ El modelo de Pollitt y Bouckaert de reforma de la gestión pública contempla 4 fuerzas conectadas causalmente. Las fuerzas socioeconómicas influyen en el sistema político y ambas fuerzas en las percepciones de la elite y del sistema administrativo. Proponen una serie de relaciones entre estas 4 fuerzas independientes entre si y las relacionan con el tipo de sistemas político administrativos como variables intervinientes en la reforma administrativa.

1971) cambian el escenario de la acción pública. Esta condición del entorno afecta en un doble sentido. En primer lugar, es más complicado gestionar una sociedad más fragmentada, ya que el interés de los actores sociales se diversifica. En segundo lugar, y en un plano más positivo, el Estado puede romper las dinámicas de suma cero y generar sinergias que satisfacen las demandas sociales, lo que ensancha el marco de la decisión pública.

A los cambios en la esfera interna del Estado, se añade la Globalización. Los flujos culturales, económicos y humanos desbordan la lógica estanca de los Estados como órdenes cerrados. En la historia del Estado, nunca éste había sido tan permeable a las acciones de agentes externos, ya sean económicos, políticos o sociales.

La confluencia de estas transformaciones genera un modelo social diverso, dinámico y complejo (Kooiman, 1993 a). La diversidad radica en la cantidad de colectivos, internos y externos con intereses diferenciados, lo que impide hacer una lectura unívoca de los intereses sociales. Esta característica es aún más crítica, ya que la fragmentación del discurso social limita a los actores sociales y organizaciones, públicas o privadas, la capacidad de alcanzar el poder. Ningún actor tiene capacidad, por sí solo, de imponer su criterio y su curso de acción a los demás implicados. Esto supone que, de manera constante, se tengan que buscar alianzas y apoyos para alcanzar objetivos en este modelo social: se trata de una correlación no lineal de fuerzas, es decir, no hay un orden estable de poder dentro de una sociedad.

La segunda característica, el dinamismo, se deriva del anterior. La necesidad de buscar alianzas y apoyos entre distintos actores sociales y políticos, cambia el escenario de la acción pública. A diferencia de los modelos tradicionales del siglo XX, que permitían asociaciones estables, como la de los partidos socialdemócratas y los sindicatos, esa relación, en la actualidad, es coyuntural. No quiere decir esto que no se pueda dar, sino que, en muchos casos, los intereses de los colectivos sociales tendrán que buscar apoyos en otros agentes. Esto hace que los poderes públicos, tengan que estar pendientes de cuáles son las relaciones que se crean y los intereses que las generan.

Finalmente, y resultado de las condiciones anteriores, la sociedad actual es altamente compleja. La acción pública no se puede detener en las transferencias económicas, en dinero o en servicio, para solventar los problemas sociales, porque éstos no buscan necesariamente estos recursos. De hecho, en muchas ocasiones, lo que se busca es alcanzar una posición política, un reconocimiento, o el acceso a un derecho. En cualquier caso, la lectura de los problemas sociales se ha de hacer no sólo por su causa, sino por la repercusión que ésta puede generar a lo largo del tejido social.

En definitiva, la sociedad no es ya un todo cerrado, en el que los actores tienen un único interés respecto a su papel en ella, sino que es una tupida red. Más allá de las metáforas realizadas entre esta red y la que supone la revolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, a través de Internet, su calado es mayor y no se circunscribe a una tecnología en concreto.

Todo esto, evidentemente, afecta a la acción pública en dos dimensiones cruciales: la creación de la decisión pública y el propio modo de actuar. La decisión pública se ve transformada, ya que no se trata, simplemente, de crear transferencias económicas de un sector a otro. De hecho, se trata de gestionar no sólo recursos, sino intereses y percepciones del tejido social. El hecho de que la racionalidad económica se haya roto no significa un simple cambio de elementos de intercambio, sino una modificación de los intereses de los grupos. No existe, en este plano, un término en el que la razón sea el criterio válido al que atenerse, ya que los distintos actores sociales asumen su percepción como real (Kickert y Koppenjan, 1997).

Así pues, el Estado y la Administración, han de actuar como un gran catalizador social. A través de su acción, los poderes públicos han de canalizar y distribuir la acción pública de manera que mantenga la cohesión social. Se trata de un modelo de Estado más receptivo a las demandas de todo tipo de actores, que ha de buscar modos de aumentar la satisfacción de cada uno de ellos y de su conjunto. Esta función no siempre es sencilla, porque los intereses no son siempre compatibles, al menos en términos sencillos. La acción pública ha de permitir la coalición de distintos colectivos y potenciar el debate de los distintos actores para modificar las percepciones iniciales.¹⁷

Esta acción tiene dos aportaciones muy beneficiosas para el Estado. Por un lado, aumenta la cohesión social y el debate, que permite, a medio plazo, el cierre de consensos. Por el otro, y respecto al propio Estado, la capacidad de canalizar y generar respuestas para el conjunto de actores sociales aumenta la legitimidad de su propia acción.

La gobernanza no sólo supone encontrar los equilibrios que permiten la cohesión social, tal y como se define en términos generales. La aparición de la obra de Osborne y Gaebler (1994) *La reinención del gobierno*, conjunta la gobernanza y la Nueva Gestión Pública. En este trabajo se defiende el papel del Estado como director de la acción de las redes sociales. De esta manera, la posición de los poderes públicos no es tanto realizar la acción pública en sí misma, sino permitir que la acción del tejido social cumpla sus mismos fines de cohesión social.

La definición de esta aproximación a la acción pública, el denominado Estado Timonel, ha dado lugar a un aspecto fundamental para entender el papel de la Administración: las redes de políticas. Esta aproximación operativa del Estado parte de que, en muchos casos, el Estado no tiene recursos ni medios para cubrir determinadas acciones sociales, o de hacerlo igual de eficazmente que el tejido social. De esta manera, los poderes públicos definen, junto al tejido social, el curso de acción y, además, les otorga funciones concretas para su cumplimiento. Esta acción puede partir de un simple compromiso a respetar criterios comunes (firma de códigos deontológicos), al desarrollo de esas mismas acciones (prestar un servicio concertado de atención a discapacitados, por ejemplo). De esta manera, la acción no sólo está más

¹⁷ La gestión de intereses y percepciones es uno de los aspectos básicos de la gobernanza moderna. Sin embargo, la extensión de los trabajos realizados por Kooiman, Koppenjan, Klijn, Dunsire, Pierres y Peters, etcétera, hacen que sea imposible abordar en este texto las técnicas de esta acción.

próxima al interés social, sino que, además, permite un tratamiento más especializado a problemáticas concretas. Del mismo modo, la implicación de los actores afectados por un problema cambia la percepción que tienen, no sólo del problema, sino también de la acción pública.¹⁸

Sin embargo, la gobernanza no es algo tan innovador ni exento de críticas. La acción concertada del Estado con distintas organizaciones ha sido común desde el Estado Liberal, a través de la ayuda de, por ejemplo, las parroquias o las asociaciones civiles. La diferencia radica en la primacía del Estado a la hora de dirigir la acción de todos estos agentes.¹⁹

En el plano de las críticas, existen múltiples y muchas de ellas bien fundamentadas:

- Críticas culturales: Por un lado hay que considerar que el Estado tiene limitaciones a la hora de interpretar y negociar con otros agentes que no tienen su legitimidad, por lo que la incorporación de su racionalidad será imperfecta.
- Críticas de la naturaleza pública: Parten de que el carácter público obedece a las razones de equidad y transparencia, y la participación de actores externos, en según que casos, puede crear desviaciones en este propósito. Reducir el peso del Estado puede dejar vacías de contenido las acciones que pueda emprender, por lo que su papel como cohesionador social, desaparece o le exige una vigilancia especial para preservar su naturaleza.
- Críticas representativistas: El asociacionismo no significa tanto el valor de la demanda, sino la capacidad de los colectivos de asociarse y emplear recursos. Existen colectivos con dificultades para movilizarse (por ejemplo, las amas de casa) o que tienen menos recursos para realizar la movilización (asociaciones de consumidores frente a asociaciones de banca). Por lo tanto, el peso de las asociaciones puede profundizar la exclusión social que limita, precisamente, esa capacidad asociativa.

En cualquier caso, lo que sí que parece cierto es que el Estado ha de adaptarse a un modelo social más fragmentado y dinámico. Más allá de acotar las áreas y términos de participación de otros agentes, las nuevas condiciones ofrecen desafíos para la acción tradicional del Estado, pero también una gran cantidad de oportunidades que pueden repercutir en una sociedad más activa.

¹⁸ El desarrollo endógeno y protagónico, recogido en la Constitución Bolivariana, es un modo moderno y ajustado a la realidad revolucionaria de la República Bolivariana de Venezuela de formular un proyecto de gobernanza. La promoción de cooperativas, de empresas de producción social (EPS) y de asociaciones civiles para gestionar las relaciones económicas y sociales es parte de ese modelo de gobernanza nuevo, que además combina el diseño de las relaciones con una exigencia interna a las organizaciones para que tengan valores solidarios y socialistas.

¹⁹ Una síntesis conceptual, de instituciones iberoamericanas y de la posición de los organismos internacionales respecto a la gobernanza se puede consultar en Luis F. Aguilar (2006).

D. Participación ciudadana (requisito y modos)

En la reforma del Estado y de la relación de éste con su entorno, queda un interrogante de gran calado ¿es posible abordar la participación ciudadana de una manera distinta a la actual? ¿Debe continuar la voz de los ciudadanos encerrada en los cauces tradicionales de participación ciudadana?

El modelo actual deriva de un tiempo en el que la incorporación de los ciudadanos a las decisiones públicas estaba restringida por varios motivos. Más allá de la limitación al sufragio por cuestiones educativas y económicas de los ciudadanos, que auspiciaron el sufragio censitario, existía también el coste y la plausibilidad de un sistema más abierto. Es decir, en un modelo social en el que existe poca formación, un relativo interés sobre la política y, especialmente, una gran dificultad a la hora de realizar procesos electorales, la realización de estos se limita al mínimo posible.

Sin embargo, desde esas fechas hasta ahora, las condiciones sobre las que se puede realizar la participación han cambiado. En primer lugar, y la razón más evidente, es que existen medios que facilitan la participación de los ciudadanos con una mayor frecuencia y continuidad que en la sociedad del siglo XIX y parte del siglo XX. A parte de la aparición de las TIC, el aumento de bienestar de los ciudadanos, la reducción de la jornada de trabajo y el aumento de la población urbana potencia las posibilidades de incorporar a los ciudadanos a la decisión pública de manera más activa.

En segundo lugar, existe una necesidad constante de legitimación del Estado frente a la ciudadanía. El valor dependiente de la acción pública respecto al interés de la ciudadanía hace que, al menos en el plano teórico, una mayor participación de parte de las decisiones más legítimas. A esto hay que sumarle el hecho de que la ciudadanía es más exigente con las decisiones públicas, tanto en el grado de acierto de éstas, como en la responsabilidad activa de los poderes públicos en los casos de error. El aumento de interés de la ciudadanía sobre una decisión pública que cada vez tiene más repercusiones en su vida, hace que éstos pidan una voz más activa en la decisión y en la evaluación de la acción pública.

En resumidas cuentas, hay que señalar que el debate acerca de la participación ciudadana en la decisión pública tiene un peso creciente en el debate sobre la democracia. Sin embargo, una cuestión de esta importancia ha generado varias preguntas y modelos sobre cómo canalizar la participación.

La primera cuestión se centra en cuál es el grado en el que deben participar los ciudadanos en la decisión pública. ¿Les corresponde a los ciudadanos la toma de la decisión en sí misma o deben deliberar acerca de opciones concretas? La ciudadanía tiene limitaciones técnicas para tomar una decisión en concreto. Es por ello que, en muchas cuestiones, la voluntad de la ciudadanía y su interés no son lo mismo, por lo que una decisión movida por la primera puede ir contra el segundo. Los ciudadanos no conocen todas las dimensiones de una decisión de cierta complejidad y, aún menos, el impacto que puede suponer en la sociedad. Este problema se debe a que los ciudadanos no tienen toda la información sobre la que opinar, no ya sobre el problema sino sobre las complejas interacciones sociales.

Este debate ha dado lugar a dos dimensiones básicas sobre la participación:

- **Ámbito de la decisión:** sobre qué problema o en qué amplitud de problema ha de ser en el que participan los ciudadanos.
 - o **Permanente:** Existen modelos que abarcan la plenitud de un ámbito de acción pública, como es el caso de los consejos ciudadanos, que se componen de un conjunto permanente de participantes que, a lo largo del tiempo, proponen decisiones sobre la gestión del gobierno en un aspecto concreto.²⁰
 - o **Puntual:** en ocasiones, los ciudadanos opinan sobre un tema en concreto, como por ejemplo la ubicación de un polideportivo o el uso de un terreno público.
- **Deliberativo, consultivo o decisorio:** Esta categoría se centra en el valor que va a tener la decisión de los ciudadanos para los poderes públicos.
 - o **Deliberativo:** consiste en que los ciudadanos aporten opciones para que los poderes públicos decidan sobre ellas. Un ejemplo es el de los Núcleos de Intervención Participativa, que consisten en un conjunto de ciudadanos que proponen soluciones a un problema público. Un ejemplo sería la decisión de esta herramienta para definir qué hacer con un suelo público disponible.
 - o **Consultivo:** En este caso, los ciudadanos proponen opciones o eligen sobre un conjunto de posibilidades aquella que les interesa más. La decisión en este caso no es vinculante para los poderes públicos, si bien es cierto que revocar una decisión así es complicado. Un ejemplo sería una consulta sobre el horario de apertura de una instalación pública en la que la última palabra la tiene la Administración.
 - o **Decisorio:** Finalmente, en los casos en los que la decisión ciudadana obliga a los agentes públicos a aplicar la decisión, son los modelos decisorios. Si bien es cierto que la diferencia aparente entre este modelo y el anterior es la vinculación de los poderes públicos, la participación de tipo decisorio obliga a garantizar condiciones de imparcialidad, transparencia y legalidad del proceso, ya que la decisión es vinculante. En el ejemplo anterior de la ampliación de horarios, el proceso mediante el cual se realizara la consulta variaría si la decisión fuera vinculante. Si se hiciera, por ejemplo, mediante

²⁰ Aquí se da la paradoja que a mayor permanencia de participación de asociaciones de ciudadanos se produce el riesgo de que estas asociaciones sean de expertos (policy expert networks) con intereses privativos en el campo de participación. Se produciría así un secuestro de la participación ciudadana por un grupo organizado de expertos con intereses sectoriales. El Poder Comunal es parte de este modelo de gobernanza, pero no está sujeto a los peligros de secuestro por las redes de expertos.

un referéndum, las garantías censales, de identificación del votante, de la custodia, traslado, escrutinio y publicación del resultado serían totalmente diferentes a una simple consulta. Este modelo, en definitiva, aumenta el valor de la decisión, pero es más costoso y lento.

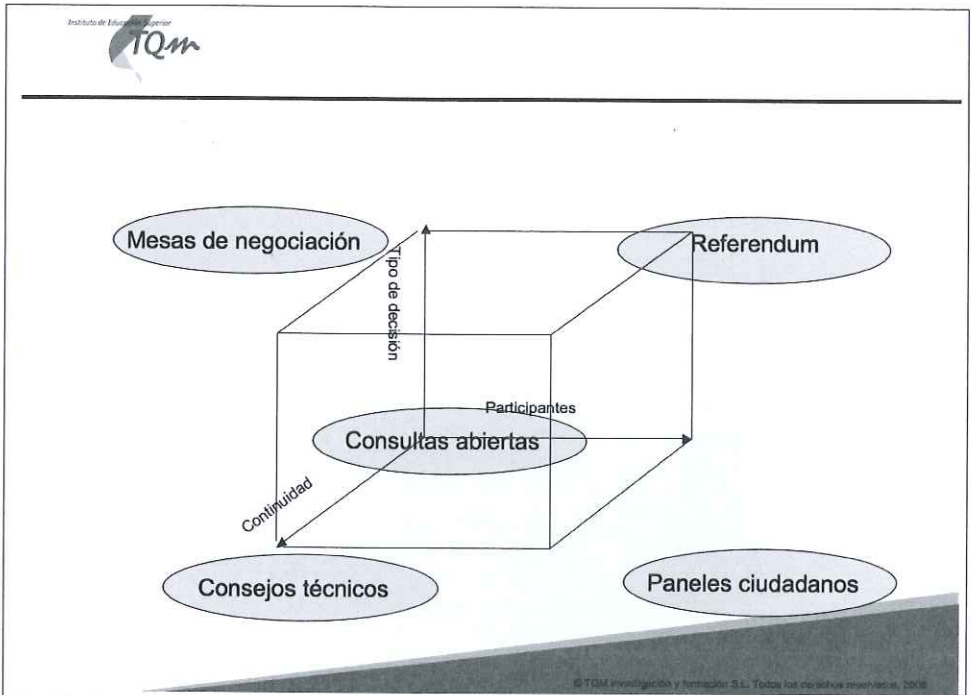
La segunda cuestión es la base y el grado de representación que se pretende dar a los participantes. Pese a que la tecnología y el modelo social actual permiten movilizar más fácilmente a los ciudadanos, el coste de este proceso sigue siendo muy elevado. A esto se suma que, en muchos casos, los ciudadanos no quieren participar, no conocen el tema y prefieren no hacerlo, o, simplemente, no quieren invertir el tiempo en el proceso. Es por ello que, en la mayoría de los casos, la participación se realiza mediante grupos reducidos. En este caso, existe una clara división entre el modo de selección o incorporación de los ciudadanos a los procesos participativos

- Modelos voluntarios o abiertos. En estos casos, se opta por abrir el modelo a aquellos que estén interesados en opinar sobre él. Esto requiere publicidad sobre el proceso participativo y, en muchos casos, información pormenorizada disponible para los ciudadanos. Estos modelos suelen estar relacionados con procesos deliberativos o consultivos. Un ejemplo sería la apertura de propuestas y modificaciones a un plan estratégico de una ciudad. Se invita a los ciudadanos a participar, éstos reciben información sobre lo que se pretende hacer y se establece el canal para que emitan juicios o hagan propuestas.
- Modelos representativos universales. Se realiza, en estos casos, una selección aleatoria o representativa de los ciudadanos que son susceptibles de participar. En este caso los ciudadanos reciben una contrapartida económica para poder acudir a participar en el proceso. Este tipo de modelos tratan de hacer una muestra, más o menos fiel, de la sociedad, de manera que el resultado sea fiable y permita identificar el mismo con la voluntad de la sociedad. Un ejemplo de estos modelos sería el de los jurados ciudadanos o el de los Núcleos de Intervención Participativa, en los que se elige de manera aleatoria a un número de ciudadanos dentro del censo.
- Modelos representativos técnicos. En las cuestiones que requieren un conocimiento o interés previo por parte de los participantes, se puede optar por elegir a éstos dentro de aquellos que cumplan las características deseadas. Se realiza, por lo tanto, una selección que permite que la decisión de los ciudadanos parta sobre una base informada de antemano, lo que permite acortar el proceso (reduce los plazos de información) y ajustar la decisión a las condiciones técnicas del problema. Este es el caso de los Comités o Consejos Sectoriales, en los que representantes de distintos agentes implicados en un problema concreto proponen soluciones sobre su gestión, como puede ser la política de atención sanitaria de un distrito.
- Modelos extensivos. Finalmente, sobre todo en los casos en los que la consulta

es vinculante, no es deseable hacer una reducción de los participantes. El valor de muchas decisiones vinculantes exige la participación del conjunto de la sociedad, por lo que se debe convocar a ésta en su totalidad. Es el caso de los referenda sobre algún tema de importancia, como por ejemplo, la restricción del tráfico rodado en los núcleos urbanos.

Los canales de la participación son el último de los elementos a tener en cuenta. Hoy en día existen medios que facilitan la participación ciudadana, pero pueden ofrecer problemas para integrar a toda la ciudadanía. La elección del canal de participación obedece a las necesidades de cada proceso, de manera que los canales presenciales favorecen el debate y la interacción de ideas, pero limita el número de participantes en términos de eficiencia. El canal escrito, mediante notas o comentarios de los ciudadanos se mueve en una línea que abarca desde una comunicación simple a un gran número de ciudadanos, a una comunicación en profundidad que se procesa muy lentamente. Además, en este modelo, la interacción real es muy limitada y, esencialmente, bidireccional.

La aparición de Internet ha permitido, hasta cierto punto, unificar ambos aspectos: la amplitud y la interacción y además una alta velocidad de procesamiento. Sin embargo, las restricciones en el acceso y en el uso de las tecnologías y los problemas de seguridad y transparencia, limitan el alcance de esta tecnología, especialmente en los procesos de carácter decisorio y vinculante.



El papel del Estado, la Administración y la sociedad se encuentran en un proceso de reajuste. Estos cambios abarcan los principios operativos, relacionales y de servicio respecto a la ciudadanía. Lo cierto es que los cambios que se realizan en la actualidad en el Estado y la Administración han abierto la acción pública a la relación con los ciudadanos como titulares de derechos, usuarios y contribuyentes de la Administración Pública. Sin embargo, más allá de los aspectos que hemos comentado a lo largo de este capítulo, la transformación de la Administración afecta a cómo realizan las organizaciones públicas su trabajo en la actualidad.

UNIDAD II: LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES

- ÁLVAREZ DE MON PAN DE SORALUCE, Santiago. (2006). “El mito del líder”. Person Educación S. A. Madrid. Págs. 61-87.

RESUMEN DE LA LECTURA

El liderazgo está de moda. Dotada de un cierto aire de refrescante inefabilidad, esta palabra ha hecho fortuna y resulta atractiva. Sin embargo, un gran número de personas reconoce que actualmente existe carencia de liderazgo en el mundo y que se necesitan más líderes en todos los ámbitos del quehacer humano.

PREGUNTAS DE LA LECTURA

A continuación se incluyen preguntas referidas al contenido de la Unidad 2, sobre temas que el discente debe haber centrado la atención del módulo correspondiente y que forma la base central del mismo.

1. ¿Cuáles son los perfiles de los fiscales encargados de la gestión?
2. ¿Cuáles son los perfiles de los gestores o gerentes públicos con cualidades de liderazgo?
3. ¿Cuáles son los obstáculos para el trabajo en equipo?

El liderazgo compartido: posibilidades y trampas del trabajo en equipo

EL SER SOCIAL DEL HOMBRE

Un hecho irrefutable y contrastado en el discurrir de la vida humana gobierna todo este capítulo: **nos guste o no, los hombres y mujeres, solos, somos muy limitados**; muchas cosas y proyectos quedan fuera de nuestro alcance si no actuamos en colaboración con otros. La deseada autosuficiencia por la que suspiran los más individualistas nos elude constantemente, presentándose casi a diario, en cambio, nuestra frágil vulnerabilidad y dependencia de los demás. Ned Herrmann, en *The whole Brain Business Book*, recuerda las carencias de la raza humana y trabaja su humildad en términos musicales. **"Nadie puede silbar una sinfonía. Es necesaria una orquesta para tocarla."** Recordatorio sensato y oportuno que intentaré no olvidar.

Una de las características esenciales de la condición humana es su sociabilidad. Venimos al mundo en sociedad, pocos seres son tan indefensos e inermes como los niños y niñas en sus primeros años. Las figuras de padres, hermanos mayores, primeros amigos, maestros de la infancia, son la expresión más grata y amable del verdadero ser social del hombre. También nos vamos en sociedad. La misteriosa puerta de la muerte cicatriza heridas viejas y feas, moviliza sentimientos nobles de perdón y/o agradecimiento, viniendo a poner cierto orden en el laberinto confuso de acciones y rencores. A caballo de esos dos grandes momentos, llegada y despedida, nacimiento y muerte, transcurre una vida más o menos aprovechada, propia y feliz, pero siempre en el marco de una sociedad que curiosamente nos acoge y agrade.

El sentido literario de Marías expresa lo mismo con singular elegancia. "La constitutiva menesterosidad del recién nacido, prolongada durante bastante tiempo, hace que la vida personal sea necesariamente interpersonal, es decir, convivencia. La apertura a otras personas es condición intrínseca de la vida personal. Esto quiere decir que **la unicidad de la persona humana es impensable**".¹⁴¹ Pues bien, anotado con realismo y buena gana el carácter sociable y civilista del ser humano, marco natural de mis ideas y proyectos, anticipo y denuncio ya en estos esbozos iniciales del capítulo su deformación por exceso: el gregarismo despersonalizante y estándar que nos aleja de la libertad y originalidad de

¹⁴¹ Marías, J.: *Persona*, Alianza Editorial, Madrid, 1996.

cada hombre y mujer, y nos conduce al adocenamiento y servilismo del rebaño animal. Una cosa es la sociabilidad y afabilidad humanas que nos impulsan a la asociación con otras personas, y otra muy distinta la actitud gregaria y pasiva que nos condena a pastar en praderas más o menos fértiles. Sería un vegetar que tendría todos los visos de dimisión y abdicación personal que desemboca en una triste conclusión: no he vivido, o a lo peor, viví la vida postiza de otros. Este abandono personal explicaría ese languidecer y mero sobrevivir de tantas vidas reducidas a fotocopias.

En este capítulo, por tanto, no voy a ser cicatero en subrayar la bondad y necesidad de trabajar en equipo. Sin embargo, y por pura coherencia con lo anteriormente expuesto, tampoco restaré esfuerzo y espacio para llamar la atención sobre sus deformaciones y vicios. El equipo nunca puede ser el cómodo plural donde diluir responsabilidades individuales. Recuerde a los clásicos: "tanto el éxito como el fracaso son hijos ilegítimos. El éxito porque tiene muchos padres, el fracaso porque no tiene ninguno." Cuando tenemos un éxito resonante sacamos nuestro yo posesivo y acaparador. Cuando el error nos visita decimos nosotros, y los más descarados, vosotros. El equipo tampoco puede degenerar en un intento por sortear la soledad que siente todo decisor y guarecerse en el refugio más confortable del grupo. Sigo al profesor Marías en su incursión solitaria. "Hace falta no poco valor para mirarse en el espejo insobornable de la soledad y tropezar con los límites"¹⁴². Valor que le hace falta a un personaje querido de uno de los casos utilizados en el IESE, Bob Knowlton¹⁴³ es su nombre. Después de haber pontificado sobre las maravillas y ventajas del trabajo en equipo en una empresa, los laboratorios Simmons, que hacen gala de una filosofía participativa de *management*, se le escapa su verdad inconfesable. "Trabaja en equipo porque se habría sentido menos seguro de haber tenido que tomar las decisiones en solitario". El miedo, la inseguridad, perros de presa como pocos, le sacaron de su soledad y le animaron a "trabajar en grupo." El caso de Bob Knowlton y tantos como él me animan a escudriñar en el alma de las palabras. Equipo tiene sus ventajas y posibilidades, pero también sus mentiras y servidumbres. Soledad puede ser sinónimo de angustia, sequedad y vacío, pero también acoge y guarda lo máspreciado y profundo de la existencia humana. El ya mencionado Ned Herrmann lo expresa en forma de símil automovilístico: "No hay atasco de tráfico en el extra-kilómetro." Mientras que unos, los menos, disfrutaban la aventura de la carretera inédita y recóndita, otros, los más, gozan casi de modo masoquista el atasco, el ruido, las bocinas y hasta los malos modos del follón diario. Si no me creen y piensan que exagero, observen el despertar de las grandes urbes. Hombres y mujeres reducidos a hormiguitas unidas y consoladas en el destino común —mal de muchos consuelo de tontos— que se preparan para rellenar un guión escrito por otros.

Ésta es la paradoja que he de manejar en este capítulo. De un lado, la necesidad e indigencia humana estructural que me fuerza a trabajar en equipo para acometer proyectos y empresas ambiciosas que de otra manera serían inalcanzables. De otro, el temor y la incompetencia que me aconsejan también, misteriosamente, a rodearme de colegas que tapen y escondan mis vergüenzas profesionales. Así se explica, tal vez, una supuesta contradicción: a veces, para trabajar en equipo de verdad, hay que dejar de trabajar en equipo.

TRABAJO EN EQUIPO, UNA VENTAJA COMPETITIVA

Pero no he de correr tan deprisa. Se impone comenzar con los fundamentos teóricos del trabajo en equipo. Para ello me voy a servir de una definición breve que sintetiza lo más importante. "Un número

¹⁴² Marías, J.: *Op. cit.*

¹⁴³ Caso "Bob Knowlton", FH-180, IESE, octubre de 1997.

El liderazgo compartido: posibilidades trampas del trabajo en equipo

pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas en unos objetivos, rendimientos y procesos comunes de los que se responsabilizan¹⁴⁴. Esta definición contiene los rasgos principales que deben distinguir un buen trabajo en equipo: tamaño reducido, habilidades y capacidades complementarias, compromiso de todos los miembros por unos objetivos, rendimientos y procesos comunes, y **responsabilidad compartida de los resultados alcanzados**. En otro libro posterior suyo, *Teams at the top*, Katzenbach se hace eco de la doble realidad, formal e informal, que un grupo de gente trabajando juntos acaba configurando:



Diffícil que pase desapercibida la base que soporta el edificio. **Las aspiraciones, valores y creencias son los cimientos sobre los que debe asentarse un trabajo en equipo prometedor y estimulante¹⁴⁵**. Lógicamente éstos no pueden ser recogidos, explicados y desarrollados trabajando sólo en el plano formal del equipo —descripción y asignación de tareas, turnos de trabajo, políticas de personal...—, lo que explica el protagonismo de lo espontáneo en el seno del equipo.

La definición del profesor Carreño marcha por caminos paralelos: "Un grupo es una suma de personas con división de tareas basada en la confianza y la exigencia, que se esfuerzan por el logro de una meta"¹⁴⁶. Lo que distingue a un equipo de un mero conjunto de personas es la organización (división de tareas) y la delegación, además de la responsabilidad que se contrae en la consecución de una meta previamente definida. Desde la plataforma común que me brindan Carreño y Katzenbach se entienden y asumen perfectamente los factores cruciales que para la buena marcha de un equipo han identificado Wellins, Byham y Wilson: **compromiso, confianza, objetivo, sentimiento de pertenencia, comunicación, involucración, y un proceso o método orientativo de trabajo asumido por todos** (herramientas, técnicas de planificación, reuniones, agendas, etc.)¹⁴⁷.

Si de equipo hablamos, hay que hacer una mención expresa de la convocatoria, agenda y gestión de las reuniones. Es preciso diferenciar las de carácter informativo de las que son decisorias. En las primeras se informa a una audiencia determinada de decisiones que ya se han tomado o que se van a tomar. En las segundas la decisión está pendiente y se quiere evacuar una consulta con profesio-

¹⁴⁴ Katzenbach, J. R. y Smith, D.: *The wisdom of teams: creating the high performance organization*, HBS Press, Boston, 1993.

¹⁴⁵ Katzenbach, J. R.: *Teams at the top*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

¹⁴⁶ Carreño, P.: *Equipos*, AC, Madrid, 1991.

¹⁴⁷ Wellins, Byham y Wilson: *Empowered Teams*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1991.

nales que, o bien porque se van a ver afectados, o bien, por razón de su oficio, posición y conocimiento, es bueno que participen en la toma de decisiones. La agenda de la reunión, el contenido de los problemas a solucionar, marcan el número y perfil de los participantes a la misma. Pondré un ejemplo del mundo académico. Si se va a debatir en mi Escuela de Dirección de empresas cómo enseñar finanzas a directivos no financieros, ¿consideran ustedes que yo, profesor del área de Comportamiento Humano, voy a considerar decisiva mi presencia o ausencia en la referida reunión? Mi convocatoria, de producirse, no irá más allá del nivel de la curiosidad. Otra cuestión es si se trata de un foro donde se va a discutir sobre las distintas escuelas de pensamiento en torno a la filosofía y naturaleza de la empresa moderna. Aquí sí me interesa estar, escuchar, participar y aprender. Que se me convoque o no, independientemente de mi respuesta en la que influyen otras variables, sí será relevante.

¿Por qué éstas precisiones tan obvias? Porque en mi actividad profesional, en la convocatoria y gestión de reuniones, me he encontrado con cantidades ingentes de confusión y escepticismo. Se te invita a una reunión para tomar una decisión estratégica, para luego darte cuenta en su desarrollo que ya ha sido tomada en algún otro lugar y momento. La política de hechos consumados se instala bajo manto y apariencia de participación. Hay un contraste entre las expectativas generadas y el discurrir posterior de la reunión. Otra escena habitual en las *suites* directivas. Se te convoca a una reunión a las cuatro de la tarde. Todos van llegando entre las cuatro y las cuatro y cuarto menos el jefe, que para hacer valer su cargo se presenta a las cuatro y media. Comienza finalmente el *meeting*. En lugar de durar una o dos horas, se prolonga durante una eternidad hasta las ocho y media de la noche. A su finalización, no hay tiempo de coger el avión de vuelta, de modo que te ves obligado a pernoctar en un hotel funcional lejos del calor del hogar. ¿Les suena? ¡Y qué decir de reuniones donde lo profesional y técnico es secundario y prevalece la lucha por el poder, el *status* y demás aparato externo!

Una cosa es trabajar en equipo y otra diferente reunirse. Yo acostumbro a decir que este país nuestro, esta España que me duele como a Unamuno, se reúne, pero sólo excepcionalmente trabaja en equipo. Lo primero sólo requiere una sala, tiempo, paciencia, sonrisa fácil y afán de notoriedad. Lo segundo exige poseer, además de lo que indicaban los autores antes mencionados, una serie de habilidades y actitudes que no abundan. ¿Recuerda usted su infancia y adolescencia? ¿Por qué se caracterizaba su esfuerzo intelectual? ¿Cómo se desarrollaba su entrenamiento en las diversas ciencias? ¿Me equivoco si afirmo que las más de las veces su progreso académico se hacía en soledad? Lo colectivo se relacionaba con el deporte —fútbol, hockey, baloncesto...— y con la diversión en pandilla. Después de ese esfuerzo individual en los años de bachillerato y universidad llegamos al mundo profesional y se nos urge a trabajar en equipo. ¿Qué conlleva esto? ¿Qué habilidades han de dominarse? ¿Cómo se adquieren y consolidan los hábitos necesarios para trabajar con otras personas? ¿Cómo se desarrollan y fortalecen las actitudes de servicio y colaboración que el trabajo en equipo requiere movilizar? ¿Se aprenden de la misma manera que la contabilidad, las finanzas o el marketing? ¿Cómo se capta, vive y renueva el espíritu de grupo para que no se fosilice y extinga?

No resulta nada fácil alcanzar la plenitud, responsabilidad, generosidad y sana camaradería que distingue a los equipos de alto rendimiento. Postergo para más adelante el análisis de las capacidades de comunicación que un buen coordinador de equipos humanos, que un líder de grupo ha de poseer. Me voy a detener ahora en una idea, *sinergia*, cuya primera exposición —el todo es más que la suma de las partes— sólo da pistas y sugerencias. La tendencia tan extendida de formar equipos buscando la homogeneidad e igualdad, por perniciosa y contraproducente, señala justamente lo contrario del con-

El liderazgo compartido: posibilidades trampas del trabajo en equipo

cepto de sinergia. Parto de una premisa fundamental. **En un grupo imaginario formado por diez personas, por ejemplo, nadie es tan inteligente como la inteligencia colectiva que se deriva de la suma de esas diez inteligencias personales.** ¿Quién tiene más potencial de generar y provocar nuevas ideas, el individuo más creativo de los diez, o el conjunto de todos ellos? Incluso en términos de voluntad y constancia, ¿no se acrecientan y consolidan éstas cuando se ven arropadas por el aliento y ayuda de los compañeros? Piensen si no en el ciclismo. La escapada en solitario somete a su protagonista a un durísimo examen físico y mental. En su desierto se puede comer el coco y sabotearse a sí mismo —me van a coger, ¿conseguiré llegar solo a la meta?—, apareciendo la ansiedad como malísima consejera. Si marchara acompañado por sus lugartenientes, otro gallo cantaría, piernas y pulmones volarían raudos hacia el final de la etapa.

La dificultad del tema, trabajar en equipo, obliga a ir más allá de las premisas técnicas así establecidas. La inteligencia y creatividad colectivas serán realidad feliz... si se dan una serie de circunstancias y condiciones. En su ausencia, podemos encontrarnos con que el colectivo, supuestamente unido y armónico, es más tonto que el más listo de sus miembros, menos creativo que el más genial de sus componentes, hasta menos voluntarioso y esforzado que el más osado y tenaz de sus participantes. Recurriré a otro deporte para conseguir la claridad deseada. Usted es el entrenador de un equipo de baloncesto. Como *coach* su misión consiste en llevar el talento físico y técnico de sus jugadores hasta sus últimos límites para así obtener el galardón soñado: ganar la copa. El sentido común dice que se rodeará de jugadores de características dispares. Unos, ágiles, rápidos, con visión de la jugada, buen tiro exterior, jugarán de base o director para explotar su sentido de la organización y del tiempo. Otros, altos, fuertes, pesados, lentos, jugarán en la zona como *pivots*, cerca de la canasta, donde harán valer su capacidad para el rebote y la intimidación. Y siempre habrá jugadores que, pese a su polivalencia y versatilidad, darán más juego en unas posiciones que en otras. En los entrenamientos, con vistas a los partidos, ¿buscará la estandarización donde todos son intercambiables por iguales? ¿O perseguirá con denuedo explotar las peculiaridades de cada uno de ellos? La única manera de acercarse a lo que en sueños pensemos que es el equipo perfecto es celebrar, respetar y fomentar las desiguales condiciones de cada jugador. La sinergia descansa sobre la singularidad creativa de cada miembro del equipo. Machado es un experto en estos temas: “busca a tu complementario que marcha siempre contigo y suele ser tu contrario”¹⁴⁸. En la interrelación de las fuerzas y debilidades de los integrantes del equipo se va fraguando la armonía y unidad del grupo. **Descubrir los jóvenes valores, ficharlos, entrenarlos, corregirlos, mezclarlos con los más veteranos, motivarlos, coordinarlos, es lo que constituye el oficio de entrenador.** Desde esa posición, ¿quereamos en nuestro hipotético equipo a los mejores jugadores u optamos por medianías chatas y oscuras? Para ser más explícito, ¿nos gustaría contar con Michael Jordan, o nos abruma y asusta su explosiva y portentosa facilidad para el baloncesto? Considero innecesario decir que la tolerancia y libertad que el genio individual de cada jugador reclama, se troca exigencia, rigor, disciplina y beligerancia en todo lo que afecte a los procesos y métodos de trabajo del equipo. En este sentido, y en lo que respecta a horarios, entrenamientos, regímenes de alimentación, respeto por el compañero, movimientos ensayados de coordinación, tácticas preparadas, etc., el primer jugador debe dar ejemplo. Ahí no se pasa ni una, y el que no dé la talla y vaya de *prima donna*, a la calle.

Una forma irónica y sutil de explicar la clave del concepto de sinergia queda magníficamente reflejada en la escuela de animales que recoge Covey en su libro *Los siete hábitos de la gente altamente efecti-*

¹⁴⁸ Machado, A.: *Poesías Completas*, Selecciones Austral, Espasa-Calpe, Madrid, 1995, 11.ª edición.

va¹⁴⁹. Abajo queda recogido. Alumbrar y llevar realmente a cabo la idea de sinergia exige **valorar las diferencias, verlas como una oportunidad para enriquecerse y crecer, y no como una amenaza para la unidad del grupo**. Si me quedo en la superficie de las cosas, en la epidermis de las personas, lo particular y extraordinario se asocia a extravagante y absurdo, desprende un tufillo a extraño y sospechoso. Lo ortodoxo, leal y fiable se tiende a relacionar con la regularidad y cotidianeidad previsible de gente vulgar y corriente. Estas personas, en su humildad, constancia y anonimato, son predecibles y gobernables. Las otras, heterodoxas y sorprendentes, son caprichosas y volubles. Así, **sin querer, podemos acabar expulsando el talento y la creatividad del equipo**, tan necesitado de estos valores.

Hoy en día se habla mucho de movilidad funcional, de generalistas, de enfoques multidisciplinares, de visiones globales, etc. Perfectamente de acuerdo. Me parecen visiones y perspectivas imprescindibles para dirigir organizaciones multiformes. Tan sólo me preocupa su degeneración. No se puede abarcar y contemplar la totalidad de la realidad si no se conocen sus detalles con precisión y rigor. Al ámbito de lo general se llega desde la gestión precisa y rigurosa de lo particular. Quien mucho abarca poco aprieta, solemos decir. Hay generalistas que esconden su incompetencia en la abstracción etérea; hay profesionales que confunden multidisciplinariedad con dispersión y distracción. El talento requiere su nicho espacial, su ritmo temporal, su poso para florecer. La excelencia no se improvisa ni se alcanza a golpe de helicóptero desorientado, necesita recorrer y pisar el terreno con lupa y tiento. Tiempo habrá de volar y divisar la panorámica. No hay atajos en la construcción de una carrera exitosa. Y si se encuentran y recorren pensemos adónde nos puede acabar llevando. Vuelvo a los retos y trampas de los equipos.

ALGUNOS EJEMPLOS HISTÓRICOS

Napoleón, cuando se reunía con sus generales para definir la mejor estrategia a seguir, lo tenía muy claro: **"no están ustedes aquí para compartir mi parecer, sino para darme el suyo. Yo lo compararé enseguida con el mío para juzgar cuál es mejor"**¹⁵⁰. Un equipo cohesionado y sinérgico necesita, por consiguiente, de la frescura y libertad de miembros capaces e independientes. No se puede tomar la necesaria unidad y consistencia del grupo por la conformidad sumisa y reactiva. Que el tema dista de

¹⁴⁹ Covey, S.: *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, Barcelona, 1996, 8.ª edición.

"Una vez los animales decidieron que tenían que hacer algo heroico para solucionar los problemas de un 'nuevo mundo', de modo que organizaron una escuela. Adaptaron un currículum de actividades consistente en correr, trepar, nadar y volar. Para facilitar la administración todos los animales cursaban todas las materias. El pato era excelente en natación, mejor incluso que su instructor, y obtuvo muy buenas notas en vuelo, pero pobres en carrera. Con el objeto de mejorar en este aspecto, tenía que quedarse a practicar después de clase e incluso abandonó la natación. Esto duró hasta que se lastimaron sus patas de palmípedo y se convirtió en un nadador mediano. Pero el promedio era aceptable en la escuela, de modo que nadie se preocupó, salvo el pato. El conejo empezó a la cabeza de la clase en carrera; sin embargo, tuvo un colapso nervioso como consecuencia del tiempo que debía dedicar a la práctica de la natación. La ardilla trepaba muy bien hasta que comenzó a sentirse frustrada en la clase de vuelo, en la que el maestro le hacía partir del suelo en lugar de permitirle bajar desde la copa del árbol. También sufrió muchos calambres como consecuencia del excesivo esfuerzo, y le pusieron apenas un suficiente en trepar y un insuficiente en correr.

El águila era una alumna problemática y fue severamente castigada. En la clase de trepar llegaba a la cima del árbol antes que todos los otros, pero insistía en hacerlo a su modo.

Al final del año, una anguila anormal que nadaba muy bien y también corría, trepaba y volaba un poco, tenía el promedio más alto y le correspondió pronunciar el discurso de despedida. Los perros de la pradera quedaron fuera de la escuela y cuestionaron por qué la administración no incluyó en el currículum las materias de cavar y para inaugurar una escuela privada de gran éxito."

¹⁵⁰ Ludwig, E.: *Napoleón*, Juventud, Barcelona, 1991, 24.ª edición.

El liderazgo compartido: posibilidades trampas del trabajo en equipo

ser sencillo lo confirma el mismo Napoleón cuando expresa una idea que puede ser interpretada como contradictoria por cualquiera de sus generales. Les dice a éstos: "La traición comienza con la duda y se completa cuando de la duda se pasa al disentimiento." Prohibido pensar, señores, no vayan ustedes a cogerle el gusto al arte de preguntar y dudar, antesala primeriza del soberano acto de disentir y polemizar. Esto último, por definición, no es leal ni colaborador, es manifiesta infidelidad y desagradecimiento olvidadizo. Así, el gran estratega, Napoleón, no alcanza nunca la talla de líder y camina peligrosamente hacia el caudillaje y la dictadura. Este autoritarismo personal provoca en sus subordinados una sumisión que puede acabar resultando fatal. Grouchy, uno de sus generales, es un ejemplo paradigmático. Zweig nos lo cuenta en un libro magnífico, *Momentos estelares de la humanidad*. "En la famosa batalla de Waterloo, desde las once hasta la una los regimientos franceses asaltan las alturas, toman pueblos y posiciones, tienen que retroceder pero vuelven a atacar. Ya son diez mil los cadáveres en el campo de batalla, los dos ejércitos, el francés y el prusiano, están agotados, exhaustos; los dos generales, Napoleón y Wellington, se muestran inquietos. Todos saben que la victoria será de aquel que reciba antes refuerzos, Wellington de Blücher y Napoleón de Grouchy. Éste, mientras, cumpliendo órdenes del emperador, marcha tras los prusianos en la dirección que creyó que habían seguido, pero no ve aparecer por ninguna parte al ejército adversario. Mientras toma un refrigerio se oyen retumbar los cañones a tres horas de distancia. Sus oficiales le instan a que vayan a buscar esos cañones. Pero Grouchy está indeciso. Acostumbrado a obedecer se atiene a las instrucciones recibidas, a la orden imperial de perseguir a los prusianos en su retirada. Dice terminantemente que él no puede dejar de cumplir su obligación mientras no llegue una contraorden del emperador. Sin darse cuenta él mismo, Grouchy tiene en sus manos la suerte de Napoleón. Si en aquellos momentos fuera capaz de arriesgarse audazmente, de desobedecer las órdenes recibidas por convencimiento propio ante los hechos, Francia estaría salvada. Pero aquel mediocre y apocado hombre se limita a atenerse a la disciplina. es incapaz de escuchar la voz del destino. Por eso se niega enérgicamente a enviar un cuerpo del ejército. su misión es perseguir a los prusianos, sólo eso. Los oficiales no replican. un penoso silencio se hace alrededor del jefe. De pronto unos emisarios traen noticias sospechosas de que la retirada del enemigo se ha convertido en una marcha hacia el campo de batalla. Aún habría tiempo de correr en auxilio del emperador, pero Grouchy continúa esperando la contraorden, cada vez más inquieto y preocupado. Sin embargo, no llega. Retumban sin cesar los cañones. La tierra tiembla: son los dados de hierro que decidirán la batalla de Waterloo"¹⁵¹. Acostumbrado a que el emperador casi celestial piense por él, Grouchy se ajusta al guión de sus indicaciones, de él no se saldrá un ápice. Que las circunstancias son otras, que el sentido común aconseja lo contrario, que el olfato le da mala espina... él a lo suyo, seguir al pie de la letra las instrucciones de Napoleón. Cara sumisión para el ejército francés.

Insisto, sin rebajar un ápice el listón de la unidad en las actitudes, objetivos y valores que sustentan la solidez del equipo, ¿cuándo va a hacerle éste un hueco amplio y confortable a los miembros más atípicos y radicales? ¿De verdad pensamos que cabe la creatividad, el aprendizaje y la excelencia en ambientes que confunden la cohesión con la cerrazón intelectual y el pensamiento lineal? La creatividad, por hablar de un valor en ascensión en un mundo que evoluciona vertiginosamente, reclama naturalidad y brazos abiertos al disenso y a la controversia, siempre que se expongan de modo civilizado y oportuno. Así lo entienden dos directivos muy competentes, Jim Burke de Jhonson-Jhonson y Andrew Grove de Intel, para los cuales el disenso es la base del trabajo en equipo de sus colaboradores. Ambos no sólo toleran sino que fomentan lo que denominan "confrontación creativa" entre los miembros de su *staff*. "No sólo animan a la disensión en la junta directiva, sino que la demandan, y se ro-

¹⁵¹ Zweig, S.: *Momentos estelares de la humanidad*, Juventud, Barcelona, 1986, 4.ª edición.

dean de gente lo suficientemente inteligente para conocer la verdad y lo suficientemente independiente para decirla"¹⁵². Se rodean de gente *smart enough to speak it*. Inteligencia e independencia, dos ideas inseparablemente unidas que anuncian la llegada de una tercera, íntima amiga de las dos, la libertad. La filosofía empresarial de Burke y Grove guarda enormes semejanzas con el legado que Andrew Carnegie quiso dejar para la posteridad: "aquí yace un hombre que atrajo a su servicio personas mejores que él mismo"¹⁵³. Ahí se contiene prácticamente todo lo que constituye el oficio de dirigir equipos humanos. Captar, retener, estimular y coordinar a profesionales competentes que unen sus esfuerzos al servicio de una causa común.

La historia muestra multitud de ejemplos que validan el modelo teórico. Uno de ellos lo recoge con rigor y oportunidad Gardner en su ya comentado trabajo *Leading minds*: "El éxito de Los Álamos se debió al trabajo en equipo y al liderazgo de su director. La principal función del director de un laboratorio no es hacer aportaciones técnicas y científicas. El director de los Álamos en aquella situación tenía que coger a un montón de *prima donnas* para trabajar juntas, entender todo el trabajo técnico que se estaba llevando a cabo, recopilarlo y acoplarlo y elegir entre las posibles líneas de desarrollo. Nunca he visto a nadie que desempeñase estas funciones tan brillantemente como Oppenheimer"¹⁵⁴. Quien así habla es el prestigioso físico Hans Bethe, insigne miembro del equipo encargado de tener a punto la bomba atómica. Dejando al margen consideraciones morales sobre la bondad o maldad de su utilización, los pros y los contras de su uso, llama la atención las dotes de dirección que un científico como Oppenheimer mostró en ese test histórico. En 1943 fue nombrado líder del proyecto Manhattan. Leamos las consideraciones que su gestión como jefe del proyecto le merecen a Gardner. "Haciendo suya la preocupación por las condiciones de vida en Santa Fe y Los Álamos, Oppenheimer estaba pendiente de todo, desde los salarios hasta el entretenimiento y las comidas. Seleccionó al personal más cualificado y de más alto nivel y talento (la edad media eran veinticinco años y el de mayor edad rondaba los cuarenta) y mantuvo un contacto cercano y personal con todos ellos y con sus familias; y también era impresionantemente solícito con el equipo de apoyo".

Warren Bennis, en su último trabajo *Organizing Genius*¹⁵⁵, ha dedicado íntegro el Capítulo VII al resumen y análisis de las lecciones y aprendizaje que se pueden desprender del célebre Proyecto Manhattan, experimento magno de colaboración entre el *establishment* político de Washington, la estructura militar del Pentágono y la comunidad científica para proteger las democracias occidentales del peligro nazi. Cuando el recién ascendido General Groves es encargado de buscar y proponer al director del grupo, piensa en Oppenheimer. Sus principales argumentos, incuestionable capacidad científica e incontestable respeto intelectual y profesional por parte de la sociedad académica. Pese al brillante currículum que acreditaba Oppenheimer, Groves se encontró con enormes resistencias en el Pentágono. La mujer y el cuñado de Oppenheimer eran ideológicamente de signo izquierdista, este último era afiliado al Partido Comunista. No parecía prudente poner la responsabilidad del proyecto en manos políticamente dudosas. Groves replicó observando el enorme talento y prestigio que se requerían para culminar el ambicioso proyecto; Oppenheimer estaba sobrado de ambos.

Después de convencer a un reticente y circunspecto Oppenheimer, éste se puso a trabajar. ¿Primera tarea que se impuso? Reclutar el intelecto e inteligencia humanas necesarias para sortear las dificulta-

¹⁵² Bennis, W.: *Why leaders can't lead*, Jossey-Bass Publishers, EE.UU., 1997.

¹⁵³ The Drucker Foundation: *El líder del futuro*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.

¹⁵⁴ Gardner, H.: *Leading Minds*, Harper Collins Publishers, Londres, 1996.

¹⁵⁵ Bennis, W.: *Organizing Genius*, Addison-Wesley, EE.UU., 1997.

El liderazgo compartido: posibilidades trampa del trabajo en equipo

des técnicas del objetivo. Oppenheimer, hombre de talento, buscó y se rodeó de personas de talento, primer síntoma inequívoco de su presencia. Con la mediocridad ocurre lo mismo, sólo que al contrario. El profesional gris y anodino no tolera a su lado la destreza y el ingenio, serían constantes recordatorios de su pequeñez y vulgaridad, por eso se acompaña de profesionales regulares y tibios que no le ponen en evidencia.

Una vez confeccionado el grupo de científicos de primera fila reunidos por Oppenheimer, éste se concentró en habilitar los recursos necesarios para su labor y en crear un clima laboral de constante estímulo y superación. Aquí chocó con Groves. Oppenheimer quería que todos, físicos, químicos, expertos en explosivos... desde su especialidad y particular área de actuación, conocieran el proyecto en general, que supieran y tuvieran contacto puntual y preciso de las tareas de los demás. En resumidas cuentas, exigió información transparente y completa sobre la marcha del grupo en general. Transparencia informativa *versus* opacidad oscurantista, opción estratégica si se quiere dirigir desde la confianza y credibilidad, o desde el rumor y el recelo. Groves se negó. ¿Informar a todos los miembros de un proyecto ultrasecreto del que puede depender la suerte final de la guerra? ¿Está usted loco? Oppenheimer insistió, no seguiría adelante si no se atendía su requerimiento. Groves, hombre hábil y flexible, acertó a proponer una vía intermedia aceptable para los dos. De acuerdo. Todos y cada uno de los miembros conocerían la totalidad y alcance global de la misión acometida. Concesión que salvó la situación creada por la firme beligerancia de Oppenheimer. A cambio, y para cumplir con las condiciones de seguridad del proyecto, se aisló al grupo en la base de Los Álamos, en Nuevo México.

Una vez en marcha los trabajos, y durante los dos años que se prolongó el proyecto Manhattan, Oppenheimer, en su faceta de director, tuvo que ingeniárselas para sacar el máximo del potencial humano puesto a su disposición. El final es de sobra conocido. A los efectos de los objetivos trazados inicialmente Manhattan fue todo un logro. La película *El Proyecto Manhattan*, con Paul Newman en el papel del general Groves, retrata con bastante fidelidad histórica los hechos de aquellos difíciles años. El contraste entre los estilos de dirección del científico y del militar es particularmente acusado. Oppenheimer, necesitado del ingenio y creatividad de cada uno de los miembros del grupo, habilita, mediante sesiones de debate y *brainstorming*, el marco necesario para el mayor florecimiento intelectual y profesional del equipo. Groves, mucho más jerárquico, formal y presidencialista verá aquéllos con aprensión y recelo. En la tensa polémica entre ambos Oppenheimer exige a Groves: "déjenos espacio para respirar." Una vez obtenido éste, —¡qué pocas veces se inyecta en dosis generosas y constantes en nuestras enormes burocracias!—, Oppenheimer es capaz de empujar al grupo al límite de su capacidad donde esperan los descubrimientos científicos requeridos para un final feliz. Las últimas escenas, testigos de la tensión suscitada en torno a la responsabilidad moral de lo que los insignes científicos habían inventado —los físicos hemos conocido el pecado— confesó Oppenheimer, son inolvidables para aquellos que pensamos que el diálogo ciencia-moral debe fortalecerse y profundizarse.

El contrapunto negativo a la exitosa incursión en el mundo de la dirección de Oppenheimer lo pone mi querido y ya familiar para usted Bob Knowlton. Su jefe le presenta a un tal Fester, matemático, para incorporarlo al equipo que dirige Bob, compuesto por otros cuatro técnicos y dos secretarías. En cuanto Fester hace algún comentario técnico, menciona una tal curva de Jennings y resuelve un problema antes irresoluble, Bob va a interiorizar la llegada de Fester como una amenaza a su puesto de Director de proyectos. La parte técnica de su función exige garantizar unos mínimos sin los cuales coordinar a profesionales del sector se convierte en osadía. Pero ningún manual obliga a maximizar la pericia técnica, ningún tratado de dirección exige ser el número uno en matemáticas. Bob así lo percibe y entiende, y desde esa inseguridad se pone inconscientemente a competir con su recién estrenado colaborador. La

solvencia y capacidad científica de éste le abrumba y hace cuestionarse su propia estima. Para Bob las credenciales que le acreditan para el puesto de Director son puramente técnicas, el que más sepa. Por esta razón, él se siente que está ocupando un puesto que le corresponde a Fester. La dimensión ejecutiva, social-humana, de un directivo —coordinar los esfuerzos, asignar los encargos, planificar y dirigir las reuniones, dar juego a todos, callar al bocazas, hacer hablar al tímido y perfeccionista, interpretar el silencio, leer caras y gestos, etc.— en lo que Fester es francamente flojo, ocupa un lugar marginal en la mente torturada de Bob. Consecuencia: un final anunciado donde cambia de trabajo pretendiendo librarse de Fester. Lo que no sabe es que su problema, interno y personal, no tiene solución fuera. Se volverá a encontrar con los Fester que su concepción errónea de lo que es dirigir fabrica ininterrumpidamente. El talento ajeno le ahoga y acompleja, lo que le conduce a rodearse de gente que no le haga sombra.

Como ven, lo contrario de Oppenheimer, cuyo reconocimiento más fiable proviene de los propios científicos que trabajan a sus órdenes. En un momento dado Bob Knowlton sopesa seriamente la posibilidad de compartir sus dudas y preocupaciones con su jefe inmediato, Jerrold. Desgraciadamente, no lo hace porque considera que sería un síntoma inequívoco de debilidad. ¿Cuándo se convencerá Bob y los que son como él de que sólo gente madura, fuerte, responsable y profesional es capaz de hablar también de carencias y temores? Los débiles sólo venden certezas y seguridades falsas que acaban pasando factura, incluso físicamente. En lugar de afrontar los problemas de su equipo con su jefe, Bob sólo transmite que todo va bien, asiente a cualquier sugerencia, niega el conflicto interno y externo que le acucia y corroe, para acabar yéndose de la empresa sin ni siquiera haber definido correctamente el problema.

Desgraciadamente, hay muchos Bob Knowlton que confunden la lealtad con la sumisión dócil a los dictados del jefe. Gente que con tal de ser aceptada como miembro leal y activo del grupo silencia su verdadera forma de ser y de pensar. Lo más valioso de su capacidad profesional y personal, su verdad, queda constreñida a momentos puntuales. La tónica será un protocolo prudente e interesado. En última instancia, todos llevamos un pequeño Bob Knowlton dentro de nosotros que es preciso conocer, aceptar, dirigir y trascender. Siempre han existido históricamente personajes como Bob en el seno de los equipos. Janis Irving, en *Victims of Groupthinking*, se hace eco de un ejemplo muy renombrado. Cuando la crisis cubana de los misiles, el gabinete presidencial de John F. Kennedy se reunió para decidir el desembarco en bahía Cochinos. Componían el equipo asesor del Presidente Rusk, McNamara, Bundy, Schlesinger, Sorensen y Robert Kennedy, los tres jefes del ejército y Allen Dullen y Richard Bissel de la CIA. La tesis de trabajo que contempló el equipo presidencial era la siguiente: el desembarco sorpresa de mil quinientos soldados sería secundado por una parte considerable de la población cubana. Sin embargo, existía un informe secreto de la CIA que venía a cuestionar el realismo y solidez del plan urdido. El informe dudaba de que la población civil, por diversas razones (cercanía del horror del régimen de Batista, clima tropical, miedo, cansancio, carisma de Castro...) se sumara a las tropas que desembarcaron en Bahía Cochinos. La teoría dice que la mejor manera de ayudar al Presidente en tan delicada encrucijada, en calidad de asesor presidencial, es aportar honestamente su opinión, cribarla con la de los demás, para que luego Kennedy, siguiendo la lógica de Napoleón, decida la mejor solución. La práctica real difiere muchas veces de la teoría. Leamos si no las confesiones realizadas por Sorensen y Schlesinger a raíz del fracaso estrepitoso de Bahía Cochinos. Schlesinger dijo: "en los meses que siguieron al episodio del desembarco en Bahía Cochinos me reproché amargamente haber permanecido en silencio cuando se adoptaron las decisiones críticas en la sala del gabinete, aunque mis sentimientos de culpabilidad se vieron atemperados por la certeza de que una objeción de ese tipo me hubiera convertido en una incómoda moles-

El liderazgo compartido: posibilidades trampa del trabajo en equipo

tía"¹⁵⁶. Por su parte Sorensen afirmó: "Nuestras reuniones tuvieron lugar en una curiosa atmósfera de supuesto consenso. Sin embargo, en el caso de que uno solo de los consejeros se hubiera opuesto a la aventura, creo que Kennedy hubiera desestimado la intervención. Pero nadie dijo nada en contra de la operación." De este modo, el silencio de los posibles consejeros disidentes posibilitó el que contribuyeran tácitamente a conformar la ilusión de unanimidad.

Algunos pecan por acción, atrevimiento e irreflexión. Otros por omisión, por callar, por no decir nada. Silenciar tu disentimiento es una forma de deslealtad, callar nuestro mejor parecer es un modo de romper nuestro compromiso individual con el equipo. Claro, hay que preguntarse por qué lo hace la gente. Nada es por nada. Experiencias como Bahía Cochinos, sin su alcance y resonancia, se repiten a diario en las reuniones de políticos, empresarios, jueces, periodistas... No es fácil dejar el rebaño, recontrar y recuperar tu genuina personalidad, extraviada en el ser colectivo del grupo que escruta y presiona, y asomar la cabeza. Muchos son los autores que han reflexionado y escrito sobre esta conducta pasiva y cómoda. Algunos, como Tocqueville, vislumbraron prematuramente el peligro de la renuncia a la propia opinión. Ésta languidece como alma en pena, a lo peor porque le falta la savia nueva y tonificante del yo profundo y original. Suelo preguntar a mis alumnos, y a mí mismo: ¿de quién son tus ideas? Sorprendidos contestan raudos que tuyas, faltaría más. ¿Seguro? Naturalmente que en su parto, formulación y actualización intervienen muchas personas, la sociedad amiga podríamos decir (padres, amigos, maestros, compañeros de trabajo...). ¿Pero no deriva por exceso su actuación en absorción y asfixia moral e intelectual? ¿Son contactos y relaciones que enriquecen, completan y desarrollan mi propia forma de pensar, o se traducen en búsqueda acomodaticia de pócimas milagrosas y consejos infalibles, que me condenan al triste papel de sombra fantasmal y despistada? Carlos Llano en *El conocimiento del singular* recuerda una preocupación de Zubiri que es hermana, dos siglos después, de la de Tocqueville: "No se es individuo por pertenecer a una especie, sino que desde sí mismo, y no desde la especie, se es ya por sí mismo individuo"¹⁵⁷. ¿Cuáles son mis esencias como persona? ¿Qué es lo que me define? Si digo que soy español, miembro de una determinada empresa o universidad, ¿he tocado el centro neurálgico de mi condición humana o todavía estoy en los bordes? Nada en contra de esas primeras señas de identidad, más bien lo contrario, orgullo legítimo y sano. Pero no dejan de ser accidentes periféricos de mi ser. En esta era posmoderna nos definimos y definen desde fuera. Mi lengua, mi color, mi sueldo, mi casa, mi coche, mi despacho, mi profesión, mi pertenencia a un grupo. ¿Qué ocurre dentro? ¿Qué me pasa si me falta el reconocimiento de la sociedad? ¿Qué siento si me falta el aprecio de los colegas, yo, que voy por la vida de joven radical y ácrata? ¿Puedo caminar algunos pasajes de mi biografía en solitario, reconfortado por la esperanza y fe de saberme "acompañado", o me angustia tanto la soledad, por transitoria que sea, que vuelvo al redil inmediatamente? José Antonio Marina sigue los trazos dibujados por Tocqueville y Zubiri: "Es la claudicación de la inteligencia la que hace revivir en nosotros la querencia del rebaño o de la jauría"¹⁵⁸. Vuelvo, como ven, en inmejorable compañía, al punto de partida de este capítulo. A partir de mi independencia y libertad irrenunciables, ¿debo optar por una sociabilidad sana y edificante o por un gregarismo estúpido y alienante? Éste es uno de los dilemas centrales del hombre moderno.

Séneca decía, y creo que decía bien, que "quien no sepa obedecer no sabe mandar"¹⁵⁹. No seré yo quien llame a las actitudes rebeldes y desafiantes, que después de hacer ruido dejan un solar de-

¹⁵⁶ Goleman, D.: *El punto ciego*, Plaza & Janés, Barcelona, octubre de 1997, 3.ª edición.

¹⁵⁷ Llano Cifuentes, C.: *El conocimiento del singular*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., México, 1995.

¹⁵⁸ Marina, J. A.: *Ética para náufragos*, Anagrama, Barcelona, 1995, 2.ª edición.

¹⁵⁹ Séneca: *Tratados filosóficos. Cartas*, Porrúa, México, 1992, 5.ª edición.

sierto e inerme. Obedecer requiere muchas veces contar hasta diez, carácter, humildad, templanza... en suma, ser persona de bien. Pero digámoslo claramente, llevada a su extremo, la obediencia puede ser extraordinariamente cómoda y sugerente. "El deber libera de elegir y proporciona una osamenta externa que protege al yo frágil"¹⁶⁰. La obediencia, virtud necesaria que mima la convivencia, puede tornarse, en su expresión más extrema, factor limitante del desarrollo humano que, por serlo, ha de ser personal.

LA LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

La reflexión sobre la obediencia me empuja a entrar de lleno en un vocablo —responsabilidad— con el que llevo bregando desde el principio. Ya lo decía en el Capítulo I, respon-sa-bilidad, como su desglose anuncia, implica la capacidad de responder a las preguntas que la vida me va a plantear, de solventar los problemas con los que la realidad me va a sorprender. Es un atributo personal e intransferible, máxima que acarrea indudables servidumbres, pero que toda persona madura reconoce e incluso acoge como característica de un vivir fecundo. La responsabilidad compartida del equipo, principio clave de su funcionamiento y unidad, es fruto de la responsabilidad individual asumida por cada uno de sus miembros. No hay responsabilidad común si no se pasa antes por la taquilla comprometedora y a veces desequilibrante de la responsabilidad personal. Si la responsabilidad es de todos, como le oí hacer algún tiempo a un conocido político español, no es de nadie. Yo no acierto a delimitar responsabilidades, deberes, libertades en marcos de actuación tan globales y abstractos. La mejor convivencia, la más plena solidaridad, el imperio de la justicia en un mundo cruel con el débil, ideales nobles que cualquier persona viva e inquieta debiera hacer suyos, comienzan misteriosa y discretamente con el ejercicio libre, consciente y radical de mi responsabilidad. Es mi vida, mi carrera, mi proyecto familiar. Soy el autor de mi biografía, y nadie puede escribirla por mí. "Vivir es saber elegir. No hay perfección donde no hay elección", nos recuerda Baltasar Gracián¹⁶¹. Y elegir, optar, me obliga a entrar en los múltiples escondites y trampillas de la responsabilidad humana.

Uno de los pensadores que lo han hecho con el mimo y cuidado por el detalle de los grandes científicos es Stanley Milgram. Su libro *Obediencia a la autoridad*¹⁶² bombardea al lector con una batería de hechos y datos sobre el comportamiento humano que es todo un desafío. En su trabajo Milgram describe el experimento que se llevó a cabo en la Universidad de Yale, a finales de la década de 1960 con una población diversa del Estado de Connecticut. El segmento de la población que se prestó abarcaba desde obreros, médicos, profesores, amas de casa, mandos intermedios, etc. Teóricamente, se investigaba cómo reacciona la memoria ante el temor al castigo. ¿Ésta se bloquea o se estira?

Llegan dos personas a un laboratorio psicológico para tomar parte en una investigación de memoria y aprendizaje. A una de ellas la designamos con el nombre de "enseñante" y a la otra con el de "aprendiz". El experimentador explica que esta investigación se halla relacionada con los efectos del castigo en el aprendizaje. El aprendiz es conducido a una habitación, se le hace sentarse en una silla, se le atan con correas los brazos a fin de impedir que se mueva demasiado, y se le sujeta un electrodo a su muñeca. Se le dice entonces que tiene que aprender una lista de palabras paralelas; siempre que cometa algún error recibirá una descarga eléctrica de intensidad creciente.

¹⁶⁰ Marina, J. A.: *Op. cit.*

¹⁶¹ Gracián, B.: *El arte de la prudencia*, Temas de Hoy, Madrid, 1993.

¹⁶² Milgram, S.: *Obediencia a la autoridad*, Desclée De Brouwer, Bilbao, 1980, 3.ª edición.

El liderazgo compartido: posibilidades trampas del trabajo en equipo

El centro real del experimento lo constituye el enseñante. Tras observar cómo el estudiante es atado con correas a su puesto, se le lleva a una habitación central experimental y se le hace sentarse ante un impresionante generador de descargas. Lo más importante de este generador lo constituye una línea horizontal de treinta conmutadores que van de 15 a 450 voltios, con incremento de quince voltios cada vez. El enseñante ha de comenzar con un nivel de descarga muy bajo (quince voltios) e ir aumentando el nivel cada vez que el aprendiz cometa un error, pasando por descargas de treinta voltios, de cuarenta y cinco voltios, y así sucesivamente. El enseñante es un sujeto de experimentación auténticamente no iniciado que ha venido al laboratorio únicamente para participar en un experimento. El sujeto de aprendizaje, la víctima, es un profesor metido a actor que de hecho no recibe descarga alguna; lógicamente esto lo desconoce el enseñante. Lo importante del experimento consiste en saber hasta qué punto va a seguir una persona en una situación concreta y medible, en la que se le ordena que inflija un dolor creciente a una víctima que se queja de ello. ¿En qué punto rehusará el sujeto obedecer al experimentador? El conflicto brota cuando la persona que recibe la descarga comienza a indicar que siente un cierto malestar. Con 75 voltios refunfuña. Con 120 voltios comienza ya a quejarse de palabra. Con 150 pide que se le libere del experimento. Sus protestas prosiguen a medida que crecen las descargas, haciéndose cada vez más vehementes y emotivas. Ya con 285 voltios su respuesta puede ser descrita únicamente como un grito desesperado.

En la práctica los profesores-investigadores de Yale estudiaban la respuesta de unas personas, en este caso mil ciudadanos estadounidenses, una por una, a la orden emanada de una autoridad superior representada por los profesores universitarios. La información que arrojó la investigación fue demoleadora. De cada diez ciudadanos sólo uno optó por no participar en el experimento una vez que éste le fue explicado. De ese 90 por ciento que jugó, el sesenta y tres por ciento de los participantes administraron la máxima descarga, fueron obedientes hasta el final. De los testimonios personales recogidos en las entrevistas posteriores, resumo aquí algunos de los más significativos. Jack Washington, tala-drador, explica que aun cuando sentía que las descargas eran dolorosas en extremo, aceptaba la palabra del experimentador de que no causarían daño alguno crónico. Preguntado sobre la responsabilidad por los sufrimientos de la víctima cargó dicha responsabilidad principalmente sobre el experimentador, a continuación sobre la víctima y se atribuyó a sí mismo la más ligera. Al referirse al aprendiz, dijo: "Estaba de acuerdo con ello, es lógico que haya de aceptar la responsabilidad. El experimentador carga como nadie con la responsabilidad. Por lo que a mí se refiere, no hice más que seguir, ya que estaba obedeciendo órdenes... a mí se me dijo que siguiera. Y no recibí aviso alguno de que me detuviera." Jan Rensaleer, ingeniero industrial: "Debiera haberme detenido cuando se quejó por primera vez. La verdad es que quise ya entonces detenerme. Me volví y le miré a usted (al experimentador). No sé por qué, pero me da la impresión de que es cuestión de autoridad, si usted quiere llamarlo así: mi ser entero, impresionado por la cosa, y siguiendo aun cuando no lo deseaba." Morris Braverman, asistente social: "Lo que me aterra es que pudiera tener semejante capacidad de obediencia y de sumisión a una idea central, es decir, al valor de un experimento de memoria, aun cuando se me fuera haciendo aún más claro que la adhesión continuada a este valor se daba a expensas de la violación de otro valor, es decir, no hagas daño a otra persona que está indefensa y no te hace a ti daño alguno." Bruno Batta, soldador: "A mí entender es suya la falta, por la sencilla razón de que a mí se me pagó para hacer esto. Yo tenía que seguir órdenes." Pasqual Gino, inspector del servicio de aguas: "aquí se trata de un experimento, y Yale sabe muy bien lo que ocurre, y si piensan que está todo en orden, pues bueno, también para mí está todo en orden. A fin de cuentas ellos saben más que yo... Yo haría cualquier cosa que me dijeran ellos que hiciera... Yo creía con toda certeza que aquel hombre estaba muerto. Cuando lo vi exclamé, extraordinario, esto es extraordinario, pero no me preocupó demasiado, aun cuando lo hubiera encontrado muerto. Yo no hice más que cumplir la tarea que se me había asignado".

Un pastor protestante, tras de administrar 150 voltios no quiere seguir adelante: "Cuando tiene uno como autoridad última a Dios, relativiza totalmente la autoridad humana". Para esta persona la respuesta se halla no tanto en el rechazo de la autoridad, cuanto en el de sustituir por la autoridad buena la autoridad mala.

Se introdujo una variante en el experimento a fin de estudiar el comportamiento del enseñante ante el contacto físico con la víctima. Ésta recibía la descarga únicamente cuando su mano se posaba sobre una plancha de descarga. Al nivel de 150 voltios, la víctima pedía que se le dejara libre y se negaba a colocar su mano sobre la plancha. El experimentador ordenaba al sujeto que obligara a la víctima a colocarla. De esta manera la obediencia exigía que el sujeto tuviera un contacto físico con la víctima a fin de darle un castigo al nivel de 150 o más voltios. Los resultados revelaron que la obediencia disminuyó y también la descarga máxima media. Para examinar en qué grado puede la influencia del grupo liberar al sujeto del control de la autoridad y permitirle que actúe en congruencia con sus valores y normas personales, se introduce una variante en el experimento. El sujeto (que llamaremos no iniciado) queda colocado en medio de dos iguales (sujetos iniciados) que desafían al experimentador y se niegan a castigar a la víctima contra su voluntad. Estos sujetos iniciados y la víctima están de acuerdo con el experimentador. El aprendiz o víctima queda atado. Uno de los iguales lee la lista de palabras, el otro dice si la respuesta es correcta o no y el sujeto se encarga de la administración del castigo. En un momento dado, cuando la víctima empieza a quejarse, uno de los sujetos iniciados se niega a seguir con el experimento. Prosiguen sin él y al nivel de descarga de 210 voltios el otro sujeto iniciado también decide parar. Al llegar a este punto el sujeto no iniciado se halla sentado solo frente al generador de descargas. El experimentador le ordena que prosiga haciéndole ver que es necesario que el experimento sea completado. Los resultados son los siguientes: de cuarenta sujetos, treinta y seis desafían al experimentador (mientras que en ausencia de presión del grupo sólo lo hacen catorce). El porcentaje de sujetos obedientes es del 10 por ciento. La rebelión de los sujetos iniciados tuvo efectos impresionantes en minar la autoridad del experimentador. Cuatro de los sujetos desobedientes reconocieron la importancia de las acciones de los iniciados en el hecho de que ellos mismos desobedecieran: "ni se me ocurrió la idea de interrumpir el experimento hasta que los otros dos lo hicieron", "la razón de que yo abandonara fue que no quería aparecer como insensible y cruel a los ojos de las otras dos personas que se habían ya negado a seguir el experimento".

Éstos son los hechos presentados en toda su aspereza. El discurrir teórico sobre el gobierno de hombres y mujeres en este final de milenio e inicios del siglo xxi transita por unos carriles anchos, sólidos y robustos a los que no se les puede poner ningún pero. Motivación, delegación, comunicación, *empowerment*, iniciativa, *feedback*, proactividad, etc, son algunos de los vocablos que describen fielmente mi propio esquema conceptual. Ahora bien, en la investigación social hay que dar un paso más. Se impone cribar el modelo en la realidad, unificar la consistencia de sus planteamientos en el test de la vida. A eso se dedicó Milgram con paciencia franciscana y ésa es su mejor contribución científica. En lugar de euforias, homilías y mensajes sociales al mejor estilo marketiniano, formula interrogantes y descripciones certeras sobre cómo nos comportamos los humanos. Del estudio de Milgram se desprende que la tolerancia a la incertidumbre de muchas personas es escasa. Que la iniciativa y capacidad para tomar decisiones libres y asumir los riesgos inherentes a las mismas son bienes preciadísimos. Que la responsabilidad, fuente de motivación y energía latente, puede fatigar y gravar hasta decir basta. La primera vez que hacemos algo puede pesar más el temor a fallar que la curiosidad por aprender, de ahí la tentación de desistir y aferrarse a lo viejo y seguro. No estoy abogando por un estilo rácano y tímido de dirección, consecuencia natural de un concepto pesimista del ser humano. Sólo estoy queriendo significar la enjundia de lo que nos traemos entre manos. Si, por ejemplo, dirijo a un

El liderazgo compartido: posibilidades trampas del trabajo en equipo

grupo de hombres acostumbrados al orden y mando, a ejecutar ciegamente lo que yo les digo, y no estoy dispuesto a trabajar bajo esas premisas rancias, la prudencia y el rigor me exigen plantear el *timing* más correcto de los cambios a implantar. La nueva responsabilidad que les quiero dar les preocupa. Si desisto y la retiro, volviendo al estilo autoritario de siempre, ésta muere por anemia, por falta de uso. Sólo dando responsabilidad puede ésta crecer y hacerse fuerte en los comportamientos del grupo. Pero, dadas las reservas y miedos que provoca, tendré que manejar con temple el ritmo de los cambios.

Quien me esté leyendo podría pensar que estoy exagerando las lecciones de un estudio realizado hace ya casi treinta años. No digo que no, es más, me encantaría equivocarme y tener que corregir en publicaciones más posteriores lo que hoy escribo. Sin embargo, a día de hoy, si abro los ojos y detengo mi mirada en lo que me rodea, tropiezo con la vigencia y rabiosa actualidad del experimento de Milgram. Sin necesidad de forzar extrapolaciones carentes de rigor y precisión, y reconociendo la variabilidad de su arraigo y penetración en las diversas zonas geográficas del planeta, Milgram ha descrito con enormes visos de verosimilitud a los hombres y mujeres de hoy: "Aquí se nos revela algo mucho más peligroso: la capacidad del hombre de dejar de lado su humanidad, más aún, la inevitabilidad de conducirse de esta manera cuando hace desaparecer su personalidad única en estructuras institucionales más amplias."

Una parte sustancial y representativa del libro está contenida en la película *Como Icaro*, con Yves Montand como protagonista. La he visto y comentado en infinidad de sesiones y charlas por el mundo, en ciudades distintas en todas sus facetas, con profesionales variopintos; jóvenes ejecutivos en Shangai, profesores universitarios en Moscú, Directores Generales y Presidentes en Nigeria, consultores, empresarios y directivos en Latinoamérica, multitud de ciudadanos en España, etc. Después de verla, veinte minutos escasos pero intensos, todos se sienten tocados e interrogados. Unos como profesionales de la dirección, otros como padres de familia, otros como políticos gestionando la *res publica*, todos como ciudadanos de un mundo que corre desbocado, embriagado en la tiranía de palabras graves e inviolables —libertad, responsabilidad, dignidad— que no acaban de ser vividas y sentidas. Un momento crucial de la película es cuando uno de los ciudadanos objeto del experimento pregunta preocupado al profesor: "pero, ¿y si le ocurre algo?". Contesta el profesor: "Yo me hago cargo de toda responsabilidad". Reacción del nunca mejor dicho ciudadano irresponsable: "Ah, si usted se hace responsable...", para a continuación dar rienda suelta a todos los voltios que sean menester. Albricias, el profesor es responsable, a mí que me registren. Otro momento central es cuando su protagonista, que lleva a cabo una investigación sobre un tal Daslow, acusado de matar a un presidente, se entera de que este joven participó en el experimento y acude a hablar con el encargado del experimento que le muestra un vídeo con el testimonio de Daslow una vez concluida su participación. Llegó a administrar 405 voltios y declaró con mucha seguridad: "Yo no tenía por qué juzgar si mi acción era cruel o si la víctima era inocente. Había una autoridad superior que era responsable, me limité a cumplir lo que me dijeron." A la pregunta de por qué continuó cuando el aprendiz dejó de gritar, contestó: "Si estaba muerto no sufriría ningún daño y pensé que los profesores de esta universidad sabrían lo que hacían. ¿Por qué iba a oponerme yo a su criterio?" Sobre si por dinero hubiera continuado dijo que "aquí lo de menos es el dinero. Yo he obedecido a una autoridad en la que creía y a la que respetaba y punto, sólo es eso".

Moraleja que prudentemente puedo deducir de los trabajos de Milgram: "la persona que entra en un sistema de autoridad no se considera ya a sí misma como actuando a partir de sus propios fines, sino que se considera a sí misma más bien como un agente que ejecuta los deseos de otra persona"¹⁶³. La

¹⁶³ Milgram: *Op. cit.*

responsabilidad personal, marco natural e idóneo para el desarrollo humano, queda ahogada y traicionada en el océano despersonalizado de los sistemas e instituciones. Hay silencios que son derrotas, hay ausencias que son dimisiones, hay miradas distraídas que son dardos en nuestra conciencia. Dado que documento y baso mis últimas inquietudes en períodos ya vividos, la recurrente pregunta sobre su actualidad es menester replantearla. Marina, autor al día e inquieto como pocos, la contesta inequívocamente apoyándose en trabajos de colegas prestigiosos en su última obra sobre la voluntad. Rom Harré y Gergen son dos de estos autores: "La psicología actual aleja de la responsabilidad. El posmodernismo rehúye el concepto de decisión voluntaria, porque considera que el yo, y por tanto la responsabilidad, se diluye en una tupida trama de relaciones"¹⁶⁴. De estar en lo cierto, el hombre actual sigue manteniendo una relación dual con la cita de la responsabilidad. Por un lado, se siente atraído hacia ella porque intrínsecamente ésta le llama constantemente. Por otra parte, la mira desconfiado e incluso asustado por lo que su ejercicio implica y obliga. Havel, en *Cartas a Olga*, libro que escribió durante sus años de cautiverio, sentencia que "el misterio del hombre es el misterio de su responsabilidad"¹⁶⁵. Misterio que es menester desentrañar... y disfrutar.

Decidir viene del latín *decidere*, que significa cortar, amputar, separar. Ante la disyuntiva de decidir, los hombres y mujeres evalúan *a priori* las consecuencias que se pueden derivar *a posteriori*. Éstas viven en el futuro, por lo que no se pueden adelantar y saber. El temor a equivocarme, a que las consecuencias sean muy distintas de las previstas, que surjan otras negativas que se han escapado al análisis, hace ganar enteros a la tesis de la inacción, el no hacer nada, el instalarme en una indecisión que será aliviada o superada por agentes externos que decidirán por mí. Como indicara Kierkegaard, pensador insuperable de la angustia, "la angustia es la experiencia de la posibilidad, de tener que decidir. Toda decisión es un salto"¹⁶⁶, y la posibilidad de caída, accidente, quebranto físico, paraliza los músculos y embota la mente del hombre posmoderno en un quietismo intelectual y vital impropio de un ser vivo y dinámico. Su forma más extrema se llama esclavitud, en todas sus ramas y variantes, económica, moral, política, espiritual: "La esclavitud degrada al hombre hasta el extremo de amarla"¹⁶⁷. "Con el tiempo la esclavitud parece menos terrible y ciertamente más segura que la libertad"¹⁶⁸, reafirma J. Kavanough, jesuita que conocí y aprecié en St. Louis University, en *Following Christ in a consumer society*.

Releyendo a Kavanough me he acordado de la tesis central del libro de Fromm, en mi opinión el más importante de los suyos, que le sirve de título: *El miedo a la libertad*¹⁶⁹. "¿Puede la libertad volverse una carga demasiado pesada para el hombre, al punto que trate de eludirla?". Responsabilidad y libertad, libertad y responsabilidad. Sólo una persona libre gestiona y asume su responsabilidad. Sólo una persona responsable entra en las profundidades de la libertad. "En contraposición a la vivencia entusiástica y superficial de la libertad, nos encontramos con la libertad entroncada con encargos. La vivencia eufórica de la libertad es señal de que se han descubierto sólo los bordes de la libertad. Si la libertad se descubre a fondo, entonces el hombre es instado a sacar de sí todo lo que es, es instado a despertarse"¹⁷⁰. Una señal fiable de que se está ante la libertad madura es cuando ésta acoge solícita,

¹⁶⁴ Marina, J. A.: *El misterio de la voluntad perdida*, Anagrama, Barcelona, 1997.

¹⁶⁵ Havel, V.: *Cartas a Olga*, Círculo de Lectores, Barcelona, 1997.

¹⁶⁶ Marina, J. A.: *Op. cit.*

¹⁶⁷ Llano Cifuentes, C.: *Las formas actuales de la libertad*, Trillas, México, 1990, 2.ª edición.

¹⁶⁸ Kavanough, J.: *Following Christ in a consumer society*, Orbis Books, EE.UU., 1991.

¹⁶⁹ Fromm, E.: *El miedo a la libertad*, Paidós Ibérica, Barcelona, 1988, 12.ª edición.

¹⁷⁰ Polo, L.: *Quién es el hombre*, Rialp, Madrid, 1991.

El liderazgo compartido: posibilidades trampas del trabajo en equipo

por una parte, la responsabilidad que se deriva de su ejercicio, y, por otra, la libertad del otro, del que discrepa. Si libertad y responsabilidad marchan separadas, mirándose de reojo, si derechos y deberes no se intercambian preocupaciones y experiencias, la sociedad resultante será la gran perdedora. Esa sutil esclavitud que atenaza y rodea, por su propio carácter, lleva el marchamo de la colectividad. La responsabilidad sólo crece en el ejercicio arriesgado de la decisión personal y libre. Todo lo que sea sustraer, liberar al ciudadano moderno del precipicio es condenarle a un vacío estéril y degradante. La vida es caminar por un alambre más o menos ancho, más o menos robusto. Su anchura y solidez depende de la actitud mental y disposición vital de los que pasan por él. A menos ejercicio, más fino y frágil se torna el alambre. Al final, la caída estúpida y trágica, sin sentido, es el desenlace lógico de tanta abdicación. Lógicamente, para caminar por él con soltura y alegría se requiere de mucha práctica y dedicación. Sólo la acumulación repetida traerá la anhelada comodidad que el hábito y la costumbre anuncian. Por eso la disciplina diaria y silenciosa es requisito imprescindible para prosperar por el alambre. Ése es el objeto final del trayecto, ciudadanos y no súbditos, personas y no esclavos, profesionales y no aprendices atascados. De ahí que la disciplina sea instrumento para, y no valor en sí mismo. ¿Para qué? En el contexto de este capítulo, para alumbrar un equipo de personas capaces y solventes cuya interrelación y coordinación permita aspirar a proyectos inalcanzables en soledad.

LA COMUNICACIÓN, CLAVE DE UN EQUIPO EFICAZ

Para que la aventura de equipo merezca la pena se requiere sumar lo mejor de cada uno, sólo así se construirá una convivencia que acoja a todos. Ésta reclama la comunicación fluida y sincera de los diferentes partícipes. El ser humano es un ser dialógico. Por tanto, una reflexión sobre el liderazgo de equipos humanos no puede dar la espalda al reto de la comunicación. Watzlawick en *La nueva comunicación*, la define como “el sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza, mantiene y, por ello, hace posibles las relaciones entre los hombres. En consecuencia, podemos ver en la comunicación el mecanismo de la organización social”¹⁷¹. ¿De qué forma hacemos uso de ese mecanismo? ¿Hasta qué punto está facilitando la concordia y armonía social? ¿Nos hemos preparado en el terreno de su práctica? Intentaré acercarme a estos interrogantes en las próximas páginas.

La era de la moderna comunicación presenta una naturaleza bipolar con dos caras bien diferenciadas¹⁷². Por una parte, el milagro y maravilla de los descubrimientos más recientes han empequeñecido el planeta, acercándonos y familiarizándonos con culturas y costumbres otrora desconocidas. De este modo, nos hemos convertido en puntuales, involuntarios y asombrados testigos oculares de la actualidad. La visualización en directo de escenas y acontecimientos dramáticos, como los de Tiannamen, Kosovo, Centroamérica, la olvidada África..., contribuye positivamente a sacar a los hombres y mujeres de hoy de su letargo y apatía. Por otro lado, el poder casi omnímodo de los grupos de comunicación ha alumbrado el mundo fascinante de la imagen y de la publicidad, ante el que el hombre se muestra estupefacto e indefenso. En ese reino irreal y anestesiante, predomina el exterior sobre el interior, el continente sobre el contenido, la moda sobre los principios y valores más íntimos, la manipulación sobre la comunicación. En el marasmo de anuncios publicitarios que prometen la felicidad eterna, de ordenadores y redes informáticas, pretendidos transmisores no sólo de datos y números, sino también de afectos y sentimientos, de televisiones reñidas con la profesionalidad y con la calidad... el arte de dialogar con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, clientes, conciudadanos, etc., se tor-

¹⁷¹ Watzlawick, P.: *La nueva comunicación*, Kairós, Barcelona, 1997, 2.ª edición.

¹⁷² Ver Nota Técnica de la División de Investigación del IESE, FHN-295, preparada por el profesor Santiago Álvarez de Mon, junio de 1995.

na paradójicamente cada vez más difícil. “¡Comunícate con el alma de cada uno y no con la colectividad!”¹⁷³, urgía Unamuno a un discípulo aventajado e inquieto por la suerte de su época. Desgraciadamente, el consejo unamuniano cobra plena vigencia.

Nada tan fácil y sencillo al hombre como hablar con los que le rodean y, curiosamente, nada tan arduo y complicado. Atrapado en las constantes contradicciones de su devenir, aquello que por natural es accesible a todos, se convierte en un bien escaso y preciadísimo. “La acción de comunicar es muy semejante a la de respirar, esa función natural que mantiene con vida a las personas. Deje de respirar y dejará de ser. Deje de comunicar y dejará de vivir, a menos que seamos el único habitante de una isla desierta.” Consciente de este contraste, este pasaje del libro ha de concentrarse en los retos y misterios de la comunicación interpersonal, en los problemas y obstáculos que el hombre encuentra para entablar un diálogo fecundo. Una vez constatada esa dificultad, intentaré aportar algunas sugerencias para que la comunicación sincera y abierta se abra camino.

Comunicar proviene del latín *communicare*, que significa “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”. Por consiguiente, la necesidad de comunicar es consustancial al ser del hombre, que en su sociabilidad solicita compartir y poner en común recursos, vivencias, proyectos, ilusiones, temores, etc. Pues bien, una observación mínimamente atenta a las conversaciones que se suceden a lo largo del día, y convendrá el lector que muchas de ellas están enfermas de superficialidad, prisas, protocolo y formalismo. Intercambiamos sonrisas, apretones de manos, abrazos aparatosos, lugares y frases comunes (“me alegro de verte”, “a ver si nos vemos”, “¡cuánto tiempo!”...), cuando sentimos pereza, urgencia y deseos casi irrefrenables de acortar o eludir el encuentro. Si la relación con nuestro interlocutor se ve sometida al desafío de la convivencia diaria, los sentimientos emergentes pueden ser preocupantes. En esos marcos desafiantes —empresa y familia mayormente—, la rutina esconde hasta límites insospechados lo singular y trascendente, haciendo que prevalezca el tedio e incluso el hastío.

Dicho esto, es menester adentrarse en el clásico y conocido *continuum* de la comunicación, emisor-receptor-emisor, teóricamente fluido y directo, realmente farragoso y confuso. Con objeto de estudiar el contenido de la información transmitida, y entender lo que acontece en esa relación dual, hemos de distinguir dos planos de análisis. En primer lugar, el nivel más explícito e intelectual del mensaje —lo que sé y lo que pienso—, que rezuma lógica y sentido común por todos sus poros. En segundo lugar, el nivel afectivo del mismo mensaje —lo que siento—, que viene a complicar las cosas dibujando un panorama no enteramente racional de la comunicación. Hay que aprender a escuchar y atender las razones del corazón si queremos dialogar. Este lado afectivo de la comunicación, expresado a través de miradas, gestos, tonos, posturas, contiene la llamada comunicación no verbal, celosa guardiana de las zonas más ocultas de la comunicación. En la medida en que lo que digo sintoniza con lo que pienso, sé y siento, nuestra credibilidad y garantía como interlocutor ganan muchos enteros.

Siempre guiada por la prudencia y sentido de la oportunidad —la sabiduría exige saber el tiempo de cada cosa— la armonía de nuestras palabras con nuestros pensamientos y sentimientos sienta las bases de una relación caracterizada y protegida por la confianza. Si, *a posteriori*, la acción está en consonancia con la palabra vertida —lo que pienso, lo que sé, lo que digo y lo que hago forman un todo coherente—, esa confianza se inmuniza y robustece para toda suerte de avatares. *A sensu* contrario, si la palabra viaja sistemáticamente en dirección contraria a los pensamientos, sentimientos y accio-

¹⁷³ Unamuno, Miguel de: *Obras Selectas*, Biblioteca Nueva, Madrid, 1997.

El liderazgo compartido: posibilidades trampas del trabajo en equipo

nes, la solidez de nuestras relaciones se resentirá, apareciendo en el horizonte la incredulidad y el escepticismo. Con esos ingredientes, la comunicación no tiene ninguna oportunidad. Entonces es la hora de los sucedáneos de la comunicación, de los "profesionales" de la palabra, que instrumentalizan y manosean el mensaje en beneficio de intenciones inconfesables.

En esta sociedad, impaciente y frenética por hacer cosas que aplaquen nuestra "impertinente y terca" voz interior, los problemas de comunicación que aquejan las relaciones de parejas, entre padres e hijos, entre compañeros de trabajo bien avenidos, son incontables. Ya no digamos si los amigos no lo son tanto, si el entrañable recinto familiar se ha ido empozoñando con el paso del tiempo, y si los colegas, jefes o subordinados, son vistos más como competidores que como colaboradores en una empresa común. Ante este estado de cosas, señalemos, siquiera parcialmente, algunos peligros.

Uno de ellos es una tendencia perniciosa y contagiosa. Ante cualquier relación de conflicto, bien sea con un subordinado díscolo que no acaba de enterarse, bien sea con un jefe lejano y distante, bien sea con un colega trepa y ambicioso, hablamos de ellos, no con ellos. Tenemos tanto miedo al conflicto humano, al inquietante mano a mano personal, que obviamos *sine die* conversaciones largo tiempo pendientes. Cronológicamente, la comunicación se puede romper en su origen, en la misma persona del emisor. En una primera variante, el emisor peca por defecto, es decir, sustrae de la comunicación planteada información relevante a la misma. En ese caso, estamos ante la manipulación de la información por el emisor, a fin de que ésta sea vista más favorablemente por el receptor. Temiendo la respuesta o reacción de éste, aquél comunica un mensaje más aparente que real. El tiempo, azote implacable del engaño, le hará ver al sufrido e ingenuo receptor el contenido cierto de la comunicación habida.

La casuística es tan dispar que es inútil intentar transcribirla en su totalidad. Simplemente un ejemplo. Son muchos los subordinados que descubren lo que le gusta oír al jefe, y llegan a ser expertos en seleccionar los mensajes que satisfacen más su vanidad. La escasa disposición del jefe para encajar críticas o escuchar problemas inconscientemente manda una indirecta a la organización, gobierno, división o departamento por él dirigido: sólo las buenas noticias y la identidad de opiniones son bien recibidos. Consecuencia dolorosa para todos: ese jefe, víctima de su propia trampa, acaba aislado de la realidad. Y desde ese desconocimiento suicida, difícilmente puede trabajar por mejorarla.

Vital a la relación jefe-colaborador es crear espacios de confianza donde valores como la veracidad, la honradez, la lealtad hagan acto de aparición. A este respecto, sería bueno que no se confundiera la lealtad debida a un superior u organización con la docilidad antes comentada. Ésta se aposenta e instala sobre pilares tan frágiles como la inseguridad personal, la vagancia o la falta de carácter. Aquélla, sobre la libertad, madurez y responsabilidad individuales, únicos cimientos para construir y sostener una relación enriquecedora. Distinguir entre una y otra, premiar al subordinado que en su capacidad e independencia es leal a la organización a la que presta sus servicios, y penalizar al colaborador interesado, sumiso y halagador, es tarea obligada para todo dirigente que quiera gobernar apoyado en su saber y prestigio profesional.

Una segunda modalidad peca por exceso. Así como en ocasiones la comunicación sufre la ilusión de ella (por ejemplo, pensar que por haber redactado un memorándum ya hemos comunicado), otras veces el conflicto adquiere otra cara. Dicho muy brevemente: comunicamos demasiado. En expresión de Watzlawick, se está ante la imposibilidad de no comunicar. "No hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta o, por expresarlo de modo aún más simple, es imposible

no comportarse. Ahora bien, si se acepta que toda conducta, en una situación de interacción, tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicarse, se deduce que, por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican”¹⁷⁴.

Imaginemos un profesor que en el aula ha comunicado su total disponibilidad para atender a los alumnos. Uno de ellos, necesitado de ayuda, concierta una entrevista de treinta minutos. ¿Qué pasaría si iniciada ésta, y durante su transcurso, el profesor atiende llamadas, firma documentos y despacha con la secretaria? ¿Agotará el alumno el tiempo previamente habilitado? Probablemente, no; pasados los primeros quince minutos apelará al examen del día siguiente, al informe que tiene que redactar, cualquier excusa le será de utilidad, y se aprestará a dar por terminada la entrevista. En ese momento, el profesor aumentará su expresividad y animará al alumno a seguir charlando. ¿Coinciden los mensajes que mandó el profesor y que recibió el alumno? ¿Es consciente el profesor del vacío que se ha abierto? ¿Será capaz de entender que el alumno reduzca en el futuro la relación a la clase general con el resto de los compañeros? El alumno podría perfectamente repetir aquello de “no puedo oír lo que me está diciendo porque lo que está haciendo habla muy alto”, que lo entiende todo el mundo menos el sordo del profesor.

Hasta ahora, en la anterior exposición, la responsabilidad de la no comunicación radicaba fundamentalmente en el emisor, ya porque omitía pasajes sensibles de la información, ya porque la adulteraba con datos artificiales, ya porque inconscientemente transmitía bastante más de lo que revelaba su mensaje verbal. Otras veces, en cambio, la comunicación se rompe al final del canal. Pese a que el emisor esté animado de las mejores intenciones, dotado de la capacidad para verbalizar clara y concisamente su pensamiento, y avalado por la consistencia de sus actos, el destinatario pone trabas en la comprensión correcta del mensaje. Nos topamos entonces con la increíble capacidad del ser humano para escoger el mensaje, para ver lo que quiere ver, para oír lo que quiere oír. El receptor, basado en sus necesidades, motivaciones, experiencias, educación... ve y oye de forma selectiva. A modo de ilustración empírica, invito al lector a que convoque a un reducido grupo de personas, quince o veinte. Diríjase a ellas desarrollando un tema que conozca a fondo. Al final de su intervención, pídale a cada una de ellas que resuma y explique el núcleo central de su ponencia. ¿Cuántas conferencias? ¡Hombre qué pregunta! Un conferenciante, una conferencia. Falso; un conferenciante, tantas conferencias como personas había en la sala. Unos se habrán quedado con algún fragmento concreto de la conferencia, otros se habrán detenido en un comentario colateral y anecdótico, y los más habrán sacado las conclusiones que estimen más pertinentes, que suelen ser las menos comprometedoras para su tradicional forma de proceder.

Este don sutil de la recepción selectiva, que acaba matando la escasa disposición del hombre a ejercer la autocrítica, también se da en la relación uno a uno. Pruebe el emisor, conocedor de la dificultad para el receptor de asimilar mensajes exigentes y reveladores para su persona, a inquirir de éste su visión de la conversación. De esta manera, estará verificando que ambos están pisando un terreno común. Más veces de las que quisiéramos, la síntesis del receptor le confirmará al emisor que aquél se ha concentrado en la parte de la historia que hace referencia y cuestiona a otros, o en la parte que le interroga más trivial y secundaria. El grueso del problema abordado por el emisor, una gestión económica deficiente, un estilo de dirección autoritario y poco estimulante, una sistemática falta de puntua-

¹⁷⁴ Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, J.: *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, 1995.

El liderazgo compartido: posibilidades trampas del trabajo en equipo

lidad y de orden...— la lista podía ser interminable—, será obviado o relegado a un recóndito lugar del cerebro del receptor.

Común y extensible a ambos interlocutores, emisor y receptor, es su mínima disposición a mirar y analizar la realidad con objetividad y rigor. La causa última de esta distorsión subjetivista reside en el conjunto de ideologías, valores culturales, convicciones políticas e intereses personales que mediatizan la observación. En un entorno caracterizado por su heterogeneidad y diversidad, las diferencias de edad, lenguaje, educación, creencias... se perciben más como una amenaza para la propia identidad que como una oportunidad para enriquecerse y madurar. Enfrentados a la variedad y pluralidad de caracteres y personajes que nos tropezamos en nuestro camino, nos hemos acostumbrado a pensar en términos maniqueos de mejor-peor, más-menos, bueno-malo, en lugar de hablar de diferencias y peculiaridades que incluir en la complicada y apasionante álgebra humana.

Hasta aquí, unos apuntes parciales sobre los problemas de comunicación. Algunas sugerencias que se pueden hacer para mejorar este “diálogo de besugos” que aqueja a tantos y tantos líderes, girarían alrededor de las siguientes ideas o directrices. En la típica relación profesional jefe-subordinado, profesor-alumno, colega-colega, es importante tener un *feedback* detallado y actualizado de cómo marchan las cosas. Con vistas a que éste sea fructífero y útil, la evaluación ha de tratar los acontecimientos, decisiones, acciones y hechos concretos protagonizados por la persona “retroalimentada”, sin caer en descalificaciones o juicios valorativos generales. Se habla del “pecado”, no del “pecador”, éste es mucho más que sus errores. Desde un punto de vista teórico, el concepto de *feedback* se entiende fácilmente. Sin embargo, la práctica habitual nos dice que en su uso y manejo, tanto si damos como si recibimos *feedback*, nos asaltan problemas inesperados. Cuando tenemos que dar un *feedback* fundamentalmente negativo en cuanto a gestión, comportamiento y resultados, nos cuesta horrores dar la información con precisión. En nuestra inseguridad ante la hipotética oposición del otro, endulzamos la situación al punto de maquillarla. Guiados por un falso sentido de la sensibilidad y del tacto, damos unos rodeos que confunden más que ayudan. Siempre que la realidad se expone con fundamento, conocimiento del detalle y razones consistentes, la gente agradece enormemente la claridad y franqueza. Igual prefiere un no documentado y honesto, que un sí incierto y prematuro. El *feedback* de corte eminentemente positivo tampoco está a salvo de problemas y omisiones. Con frecuencia, ante una labor competente, entusiasta y merecedora de nuestro reconocimiento explícito, somos innecesariamente cicateros y parcos en darlo. Es importante mandar el mensaje que el trabajo bien hecho no pasa desapercibido, que se aprecia y valora en lo que vale una buena gestión profesional. Cuesta muy poco hacerlo y resulta muy gratificante. Ahora, eso sí, debe responder a una situación real y no forzada. Recuerdo hace un año una tarde jugando al tenis con mi hijo Santi. Tenía entonces siete años. Yo debí ir muy mentalizado con aquello de reforzamiento positivo. La cosa es que independientemente de cómo jugara mi hijo —y ciertamente no lo estaba haciendo bien, pocas pelotas entraban dentro de las líneas— yo repetía machaconamente “bien, así, vale, ánimo”. Al cabo de quince o veinte minutos mi hijo me llama, se acerca a la red y me dice: “papá, ¿por qué insistes en decirme lo bien que estoy jugando si no doy ni una?”. Tirón de orejas del infante lleno de sentido común al senior obsesionado con un *feedback* positivo aunque falso.

Del otro lado, del receptor del *feedback*, afloran otros problemas. Todos pedimos *feedback*, jefes, subordinados, maestros. Decimos que es la única manera de saber dónde estamos, de corregir en tiempo y forma el rumbo, etc. Pero, ¿realmente lo queremos? Si es positivo y adulador, nuestra disposición para escucharlo o leerlo es infinita, aunque algunos, como Santi junior, si es insustancial, se cansan enseguida. Tenemos todo el tiempo del mundo para las lisonjas y alabanzas que presurosamente corre-

mos a hacer públicas. Cuando el *feedback* suficientemente acreditado es negativo, ¿nuestra actitud e inclinación sigue siendo tan favorable? En las personas de talento, sin lugar a dudas, sabedoras ellas de que los errores cometidos en el presente, interiorizados y analizados, guardan un futuro mejor. Pero no en todos opera activamente esa capacidad potencial para aprender. De hecho, al primer síntoma que anuncia la crítica constructiva, sea del jefe, del subordinado, del alumno, del cliente, retiramos mentalmente nuestra petición y levantamos nuestras defensas. En ese momento nos entregamos a un ejercicio de racionalización que justifique pasadas decisiones. Muchas veces lo hacemos inconscientemente y mecánicamente, de modo que no se necesita mala fe para incurrir en esta farsa. De ahí la importancia de tener a mano un amigo o un compañero honesto que nos abra los ojos.

Lo bueno y breve, dos veces bueno. ¿Por qué entonces esas comunicaciones repletas de circunloquios, reiteraciones, redundancias y vocablos equívocos? Sin confundir la claridad y capacidad de síntesis en la comunicación con la brusquedad —todo encuentro creativo requiere un *timing* y ritmo oportunos—, el diálogo humano precisa sencillez y austeridad. La sinceridad se ahoga en palabras; de esto saben algunos responsables públicos doctores en el arte de distraer la atención. De modo que si queremos ver acrecentadas nuestras dotes de comunicación, seamos breves, directos y concisos.

La pregunta es un método muy oportuno de romper el hielo y comenzar una conversación. Pregunta en el sentido literal de la palabra, no pregunta como forma encubierta de afirmar o sugerir algo. Qué hay detrás de la pregunta-sugerencia-afirmación-mandato del jefe a un subordinado sobre un documento redactado por él mismo: ¿alguna modificación que hacer?, ¿cambios que estimas convenientes?, ¿tú mismo, ok? ¿Quiere el jefe decir eso realmente? ¿Qué pasaría si el subordinado siguiera literalmente el tenor de sus palabras y metiera la tijera en el “impecable” escrito? Para recoger “preguntas” curiosas, no hay que irse a la relación profesional jerárquica, quedémonos en casa. Viernes por la noche. Uno —él o ella— llega cansado a casa, y sueña con una cena casera y familiar, con la compañía de una tertulia amena, o con un buen libro, o con la emisión en vídeo de una grata película. El cónyuge le recibe con un torrente de preguntas desinteresadas: “¿qué tal te ha ido?, ¿qué tal te fue la reunión?, ¿se firmó el contrato?, ¿estás muy cansado?”. Hasta aquí, las preguntas e interés son dignos de agradecer. Pero ojo, ahora viene la escalada: “¿No te apetece ir al cine? La película que estabas deseando ver la retiran la semana próxima, ¿no querrás perdértela, verdad?”. Uno contesta con evasivas o sonidos ininteligibles, confiando que las preguntas se detengan. Éstas se suceden hasta que uno reacciona, o bien yendo al cine (con un resquemor por dentro que luego pasará factura), o bien afrontando un diálogo que a poco que se descuide terminará en abierta confrontación. ¿No hubiera sido más fácil decir algo así como: “me apetece mucho ir a ver tal película?, ¿por qué no te das una ducha, te tomas un café que te espabile, y nos animamos?, luego te compensaré todo”. Es una declaración legítima y sanísima. El otro sabe a qué atenerse, se le deja un campo abierto para la respuesta. Pero no, se recurre a una estrategia envolvente que enerva y crispa los ánimos más templados. Con o sin película, la afirmación indirecta bajo manto de pregunta ingenua e inocua ha levantado las hostilidades matrimoniales. La pregunta-pregunta, en cambio, dinamiza y facilita el diálogo, el resto lo hará la generosidad y afecto mutuo de ambos cónyuges, que ponen el interés del otro como criterio principal de decisión.

Claro es que sólo hace preguntas quien admite su ignorancia. Sólo el alumno con personalidad y empeñado en aprender formula la pregunta que el resto de la clase reprime por miedo al qué dirán. Su voz se erige en portavoz involuntario de un sin fin de compañeros aliviados con su iniciativa y arrojo. Sólo un profesor que en su fuero interno se sabe discípulo permanente, responde a algunas preguntas con un “no lo sé”, o incluso devuelve genuinamente la pregunta a su auditorio: “¿qué pensáis sobre esta delicada cuestión?” Dada la enjundia de la tarea que tenemos entre manos, a la vista del desequilibrio

El liderazgo compartido: posibilidades trampas del trabajo en equipo

entre lo que sabemos y lo que desconocemos, la pregunta debería ser compañera inseparable de cualquier diálogo que se precie. Sólo así conservaríamos la sana curiosidad de los niños, voraces investigadores de la vida. En su lugar, nos hacemos acompañar de certezas y seguridades personales que no consiguen esconder nuestra fragilidad. El hombre busca respuestas y halla preguntas; éstas estarán siempre en nuestro viaje, o sea que aprendamos a vivir y a disfrutar de ellas. El hombre raramente aprende lo que cree ya saber, así como difícilmente dialoga si no se siente necesitado.

LA NOCIÓN DE EMPATÍA

El silencio, misterioso, sabio, incisivo interlocutor. Alguien dijo que "saber hablar es don de muchos, saber callar es don de pocos. Saber escuchar, es generosidad de poquísimos". En una conversación, contrario a lo que tendemos a pensar, quien pregunta primero y luego escucha la respuesta de su contertulio, lleva la peor parte. El que habla, independientemente de que tenga que superar el aburrimiento de oírse una vez más a sí mismo (algunos no se cansan nunca), tiene indudablemente más sed. El que escucha, encuentra en su aprendizaje el premio a su agotador y crucial papel. Los que por razones de la profesión que ejercen (profesores, consultores, médicos...) están obligados a escuchar a los demás, saben muy bien el cansancio que esta noble actividad mental puede ocasionar. Las neuronas de la cabeza, ociosas tantas horas del día, se quejan con sus agujetas de la "violenta gimnasia" practicada en sus organismos. Son los familiares dolores de cabeza. Como las temidas agujetas, si practicáramos más a menudo, se nos pasarían.

¿Por qué nos cuesta tanto escuchar a los humanos? ¿Cómo no nos cansamos de oírnos a nosotros mismos decir una y otra vez lo mismo? ¿Cómo no nos damos cuenta de que sólo escuchando y leyendo a los demás podemos aprender algo nuevo? ¿Cómo no captamos la indirecta de tener dos orejas y una sola boca? A pesar de todo, caemos en la tentación narcisista de tomar la iniciativa, alzar nuestra voz para protagonizar el "diálogo" (monólogo sería la palabra más adecuada) y, erre que erre, bombardear a los demás con nuestros consejos y admoniciones. Lostado dice que "los consejos suelen ser órdenes disfrazadas y mandatos envueltos en papel de celofán"¹⁷⁵, y no parece que vaya muy descaminado. Un proverbio árabe sugiere que "antes de hablar tendríamos que sopesar si lo que vamos a decir es más valioso que la paz del silencio". Si así procediéramos, algunos, entre los que se podrían encontrar conocidos hombres públicos, se quedarían mudos. La sabiduría oriental anima a ello —los que saben no hablan, los que no saben hablan—¹⁷⁶ y aconseja a los líderes, que por atrevidos e ignorantes se ven obligados a hablar y hablar ininterrumpidamente, a callar. Obvio decir que estamos propugnando el silencio activo y creativo propio de una relación sana y cordial. El silencio, como la soledad, tiene dos rostros. "La verdadera soledad es el hogar de la persona. La soledad falsa es el refugio"¹⁷⁷. Uno, frío y oscuro, que violenta y hace eternos los segundos. Es como el tiempo, que no todo lo cura. Si la herida no ha sido desinfectada aparece la gangrena. Aun así y todo, ese silencio cortante cumple su papel; es como una luz roja que señala que algo no va bien entre dos personas cuando éstas no pueden permitirse el lujo de callar y saborear la vida. El otro silencio, hondo y reparador, porta y protege lo más valioso de nuestras relaciones. T. Merton, doctor en soledades, depositó su esperanza en este silencio activo en el que me sé misteriosamente acompañado. "Cualquier prueba que se te acerque puede ser conquistada por el silencio."

¹⁷⁵ Lostado, D.: *La alegría de ser tú mismo*, Sociedad de Editores Atenas, Madrid, 1986.

¹⁷⁶ Dreher, D.: *The Tao of personal leadership*, Harper business, EE.UU., 1997.

¹⁷⁷ Merton, T.: *New seeds of contemplation*, W. W. Norton & Company, EE.UU., 1974.

Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es una facultad pasiva. Cuando el que calla escucha, dos personas están pensando sobre el mismo asunto. “Siempre he creído que las palabras, más que los hechos, separan a unos hombres de otros, y que en el silencio y la acción es más fácil llegar a una alianza”¹⁷⁸. Indudablemente, la fortaleza del binomio silencio-acción al que apela la frase de Maurois podría mover montañas. Baltasar Gracián también tiene palabras que invitan a la reflexión: “El oído es la segunda puerta de la verdad y la principal de la mentira. De ordinario la verdad se ve y excepcionalmente se oye”¹⁷⁹. Prosigue Gracián: “Las palabras son la sombra de los hechos. Hablar es fácil y hacer difícil. Los buenos hechos son la esencia de la vida y las nobles palabras el adorno. Los dichos son sabios y los hechos son poderosos.” Aquí quisiera insertar el concepto de empatía. **No hay que confundirlo con simpatía** —“inclinación afectiva entre personas, generalmente espontánea y mutua”¹⁸⁰— vocablo con el que vulgarmente exteriorizamos lo bien que nos cae una persona. Entre dos individuos se da una positiva química personal, una relación relajada y expansiva. Su contrario recibe el nombre de antipatía —“sentimiento de aversión que, en mayor o menor grado, se experimenta hacia alguna persona, animal o cosa”¹⁸¹. La corriente que circula entre los dos polos es de signo negativo. Sentimos una animadversión personal, alguien nos cae gordo. Los ineludibles contactos y encuentros con él, o con ella, se reducen a la mínima expresión, se quedan en los umbrales de las normas de urbanidad. Extensible a los dos términos —simpatía y antipatía— es su espontaneidad, rayana en el descontrol.

Empatía es otra cosa. Va más allá de las reacciones primarias que una persona despierta en mí. **Tiene mucho que ver con colaborar y tomar parte activa en una obra común.** El diccionario la describe como “participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto en una realidad ajena”¹⁸². En ese sentido, independientemente de mis primeras impresiones y pulsaciones, escucho empáticamente a otro para intentar comprenderle. Comúnmente, lo llamamos “ponerse en el lugar del otro, meternos en su pellejo”. No “escucho” para contestar, ni interrumpo precipitadamente su exposición, ni le urjo sutilmente a abreviar. Simple y llanamente escucho para conseguir entender la posición y razonamientos del otro. Empatía viene del griego *empathēia*, que significa sentir dentro. Goleman le da un realce añadido al término cuando lo asocia con la moral: “La empatía sostiene las raíces de la moral: la capacidad de ponernos en el lugar del otro es, en última instancia, el fundamento de la actitud ética”¹⁸³. A este respecto, la obra de Edith Stein, *Empatía* es el mejor exponente literario que conozco del verdadero significado de la idea.

Dado el carácter dual de la realidad, en más de una ocasión he hecho la prueba en clase, entre dos alumnos enfrentados, o en un *brainstorming* directivo, entre dos ejecutivos compitiendo, o en una tertulia social, entre dos amigos acalorados, de ver si los anteriormente referidos eran capaces de resumir y repetir el argumento que tan apasionadamente intentaban desmontar. *Ipsa facto*, solicitaba de la otra parte y de los testigos presentes si el centro neurálgico del argumento quedaba correctamente recogido. Un número abrumador de veces el experimento concluye con la incapacidad de exponer fielmente aquello que con tanta vehemencia se intentaba rebatir. “De qué se habla, que me opongo.” Y esto no sólo nos pasa hablando de fútbol, de toros o de política; es moneda de uso común. Cuando los

¹⁷⁸ Maurois, A.: *Memorias*, Plaza & Janés, Barcelona, 1974.

¹⁷⁹ Gracián, B.: *Op. cit.*

¹⁸⁰ Real Academia Española: *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa-Calpe, Madrid, 1992.

¹⁸¹ *Ibidem*.

¹⁸² *Ibidem*.

¹⁸³ Goleman, D.: *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona, 1996.

El liderazgo compartido: posibilidades trampa del trabajo en equipo

ánimos están encrespados, y usted sea moderador, pruebe a pedir como requisito para exponer un punto de vista alternativo que se han captado y entendido las razones del "enemigo". Si tiene éxito en el intento, las posibilidades de explorar el fondo común que une a ambos bandos habrán crecido exponencialmente.

Le propongo al lector otra prueba de fuego. Obsérvese a sí mismo con la mayor perspectiva posible, como si el observado no fuera con usted. Analice su capacidad para escuchar y estudie lo que ocurre sin hacer juicios de valor. ¿Qué ocupa gran parte de su cabeza?, ¿lo que la otra persona dice, o la preparación de su contundente respuesta? ¿Es capaz de posponer su opinión, sea del signo que sea, para cuando acabe el otro, y mientras tanto empaparse de la experiencia ajena? ¿Es capaz de analizar y desmenuzar una idea, sin saltar desordenadamente de una a otra? ¿Puede fijar su atención en los hechos y datos, sin precipitarse todavía en veredictos descalificantes? ¿Capta el desorden y el ruido interior de su cabeza, inquieta y asustadiza ante la "agresión" exterior? Si es así, esta toma de conciencia constituye el primer paso para que se vaya aplacando y pueda entrar en contacto con el mundo de fuera. La guardia baja y la recién estrenada apertura mental acogen con generosidad, tolerancia y hospitalidad las nuevas ideas. Si, después de haberlas repensado, nos parecen erróneas, entonces las discutimos sin ningún reparo o remilgo. (Una cosa es la libertad que respeta, y otra la indiferencia que ni se digna contestar. Una cosa es escuchar con empatía y comprensión y otra quedar atrapado en un relativismo intelectualoide cómodo y deshonesto.) Seguro que entonces seremos escuchados, y que nuestra autoridad saldrá prestigiada.

LA COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL

¿Por qué es tan importante escuchar y dialogar empáticamente? Relación es reciprocidad, de manera que lo que le pasa a usted, me afecta a mí. Y a la inversa. En palabras de Martin Buber, "mi tú me afecta a mí como yo le afecto a él"¹⁸⁴. La convivencia en paz nos ha de hacer meditar, como indica López Quintas, sobre la necesidad de pasar del afán de dominio al afán de encuentro¹⁸⁵. El primero, reduce y utiliza al otro. El segundo, investiga con paciencia y determinación servir al interés general. Ante cualquier relación tensa, negativa, con alguna de las personas que conozco y trato, debiera preguntarme por qué esa persona no entra en mi ámbito espacial e intelectual. Desde el momento en que vemos a la gente y al mundo tal como somos nosotros, la respuesta me revelará cosas desconocidas de mí mismo. Éste es uno de los enigmas de la comunicación interpersonal, resulta sorprendentemente reveladora. "Si la esencia de la relación es la comunicación, la esencia de la comunicación es la autorrevelación"¹⁸⁶. Emerson llega a decir que "conversar es dar cuenta de nosotros mismos"¹⁸⁷. Por eso, a algunas personas, desde su profundo y subconsciente rechazo personal, se les aparece como una tarea ímproba y peligrosa.

"Cada amigo que ganamos en la carrera de la vida nos perfecciona y enriquece, más que por lo que él mismo nos da, por lo que de nosotros mismos descubre"¹⁸⁸. El autoconocimiento, en compañía amiga por mor de una charla entrañable, ya no sólo no asusta, sino que anima a seguir desvelando capas inéditas del propio ser. Se llega entonces a la última de las comunicaciones, aquella que se mantiene

¹⁸⁴ Buber, M.: *Yo y Tú*, Caparrós Editores, Madrid, 1993.

¹⁸⁵ López Quintas, A.: *El arte de pensar con rigor y vivir de forma creativa*, Asociación para el Progreso de las Ciencias Humanas, Madrid, 1993.

¹⁸⁶ Vallés, C. G.: *Te quiero, te odio*, Sal Terrae, Santander, 1994.

¹⁸⁷ Emerson, R. W.: *The essays of Ralph Waldo Emerson*, Harvard University Press, EE.UU., 1987.

¹⁸⁸ Unamuno, M. de: *Obras Selectas*, Biblioteca Nueva, Madrid, 1997.

con uno mismo. Ya lo advertía Pascal: "el hombre es el único animal que habla consigo mismo. El hombre entabla una conversación interior y es importante que sepa llevarla"¹⁸⁹. De la calidad y tonalidad de esa conversación dependen muchas cosas. Si es rica y sincera, la paz interior sustituye al ruido y contaminación exterior, el diálogo constructivo al debate maniqueo, la cooperación social al conflicto recurrente. Thoreau lo dice mejor: "Cuando nuestra vida deja de ser íntima y privada, nuestra conversación degenera en mero chismorreó"¹⁹⁰. De este modo, recalamos en otra paradoja. El diálogo, expresión máxima de la sociabilidad natural del hombre, debe comenzar en el misterio insondable de cada persona. No por una suerte de narcisismo intelectual o egocentrismo espiritual, sino como prudente garantía de que lo que sale fuera merece la pena.

Ese diálogo interior ha interesado siempre a las mejores plumas. Repasemos algunos clásicos como confirmación de este aserto. Séneca fija severamente el orden de intervención. Oigámosle: "Tú no te has dignado nunca a mirarte, ni a escucharte. Así pues, no existe razón para que asignes estas obligaciones a otra persona ya que, cuando obras así, no es que quieras estar con otro, sino que no puedes estar contigo mismo"¹⁹¹. Haz tus deberes, pon orden en tu propia casa... y sólo entonces proyéctate hacia los demás sin exigencias ni estridencias. Necesaria advertencia. El conflicto con los demás a veces no es más que la caja de resonancia del conflicto interior que libramos con nosotros mismos. No me soporto, no me entiendo, no me conozco, no me acepto... así que me entrego al chismorreó estéril, al cotilleo canalla donde los demás son "culpables".

Marco Aurelio profundiza y entra con sigilo en la sagrada estancia personal. "Acostúmbrate a pensar cosas que nadie se avergonzaría de expresar en voz alta"¹⁹². Los pensamientos, la estructura mental de cada uno, primera referencia a tener en cuenta. ¿Cuál es la tónica general de nuestros pensamientos? ¿Suelen tener un tono positivo y esperanzador, o suelen ser desconfiados y pesimistas? Si se publicaran, ¿dañarían irreversiblemente nuestras relaciones con los demás? Emerson dijo que un **amigo es aquel con el que se puede pensar en voz alta**¹⁹³. O bien aquella persona que cuando entra en la habitación no hay que cambiar de conversación. **¿Cuántas relaciones, entonces, son de noble amistad, y cuántas de mero protocolo y urbanidad?** Prosigue Marco Aurelio: "Los problemas sólo nacen de la opinión interior. Hoy he escapado de los estorbos, o mejor, los he expulsado, pues en realidad estaban dentro de mí: eran mis opiniones." Opiniones que se degradan y confunden con los clichés y rótulos que coloco a las personas, guiado por mi sectarismo o simplemente por mi pereza. No interesa tanto lo que ocurre ahí fuera en mi relación con los otros, sino el filtro personal con que maquillo la realidad. Conocedores de esa debilidad humana, ambos pensadores, Séneca y Marco Aurelio, coinciden llamativamente a la hora de definir el problema, explicar la guerra que pretenden librar, y elegir el enemigo que desean batir: uno mismo. Así entendida la enjundia de la aventura del vivir, así propuesto el diálogo humano, la terminología de "guerra" por mí utilizada dará paso a la paz y tranquilidad de espíritu, siempreazonada con la tensión razonable de un proyecto inacabado. Hasta el humor, el mejor aliado, hará acto de aparición en el escenario: "Mi querido corazón rió en mi interior"¹⁹⁴. Con el humor como actitud permanente y la humildad, su amiga íntima, como acompañante, abandonada ya la altivez y soberbia de los inseguros y postizos, se puede y debe comenzar la investigación seria, larga y paciente

¹⁸⁹ Pascal, B.: *Pensamientos*, Temas de Hoy, Madrid, 1995.

¹⁹⁰ Thoreau: *Selected Works*, Houghton Miffling Company, EE.UU., 1975.

¹⁹¹ Séneca: *Invitación a la serenidad*, Temas de Hoy, Madrid, 1995.

¹⁹² Marco Aurelio: *Meditaciones*, Alianza Editorial, Madrid, 1996.

¹⁹³ Emerson, R. W.: *Op. cit.*

¹⁹⁴ Marco Aurelio: *Meditaciones*.

El liderazgo compartido: posibilidades trampas del trabajo en equipo

de la verdad, para la cual, la comunicación, hábitat natural del ser humano, es una herramienta imprescindible.

Efectivamente, la comunicación, en su versión original, va acrecentando sus posibilidades cuando todos buscamos la verdad. Ya lo decía Aristóteles: "en igualdad de condiciones, la verdad es mucho más persuasiva que la mentira"¹⁹⁵. El que alguna vez haya traicionado con su palabra sus pensamientos y sentimientos, entiende perfectamente la sentencia del filósofo de Estagira. Cuando expreso mi pequeña verdad en diálogo abierto y transparente, contribuyo modestamente a la búsqueda de una verdad que me sortea y esquivo cuando trato de monopolizarla. Cuando se empieza a tocar y palpar los rebordes de la verdad, la palabra se hace discreta y tímida, cediendo entonces el paso a la acción, siempre sugestiva y elocuente. Obras son amores y no buenas razones. En esa encrucijada, el desequilibrio producido por un déficit preocupante de hechos, y una inflación galopante de palabras, característico de tantos liderazgos, empieza a ser corregido.

Es la hora del cierre de este capítulo. En su desarrollo la necesidad de trabajar en equipo en un mundo convulso y complejo me ha trasladado al ámbito de la comunicación. La reflexión somera sobre ésta ha concluido en la búsqueda apasionante, libre e incompleta de la verdad, inaprensible al ser humano. Su difícil investigación, misión de líderes, no puede hacerse si no es en la compañía de valores universales que nos convocan a todos. Su estudio lo postergo para el próximo capítulo, el más filosófico del presente trabajo.

¹⁹⁵ Aristóteles: *Tratados ético-morales*, Ediciones Aguilar, Madrid, 1991.

UNIDAD III: GESTIÓN DEL DESPACHO FISCAL

- PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. (1993). “Las funciones de la dirección” en Introducción a la dirección de empresas, las decisiones de gobierno, Universidad de Piura, Piura. Págs. 5-33.

RESUMEN DE LA LECTURA:

Sea cual sea la forma que adopte el sistema de gobierno de una organización, ese sistema ha de realizar unas ciertas funciones que son lo que normalmente llamamos funciones directivas. Esas funciones constituyen una tarea especial que se da en todas las organizaciones por diversas que sean sus otras tareas (producir automóviles en una empresa, curar enfermos en un hospital, o enseñar a los niños en una escuela).

Además, el sentido común nos suele llevar a concluir que, si algo va mal en una organización, en principio el fallo estará en que esa tarea especial, la dirección, no cumple bien sus funciones. Más o menos, tendemos a pensar que la actividad directiva es la responsable de que todo marche bien, ya que, en definitiva, su misión consiste en garantizar el buen funcionamiento de la organización.

PREGUNTAS DE LA LECTURA

A continuación se incluyen preguntas referidas al contenido de la Unidad 3, sobre temas que el discente debe haber centrado la atención del módulo correspondiente y que forma la base central del mismo.

1. ¿En qué consiste la tarea especial de dirigir?
2. ¿Cuáles son las tareas directivas?
3. ¿Cuáles son los modelos o paradigmas sobre la dirección?

CAPITULO 1

LAS FUNCIONES DE LA DIRECCION

Introducción

Hemos visto que una organización humana consiste en un grupo de personas cuyas acciones se coordinan para conseguir unos ciertos objetivos o resultados cuyo logro interesa a todas ellas, aunque ese interés pueda ser debido a motivos muy diferentes.

La dirección –el *gobierno*– de una organización es la realidad más profunda con que nos tropezamos a la hora de explicar su funcionamiento, es decir, su dinamismo. De hecho, un grupo humano *no* es una organización mientras su *acción conjunta* no sea gobernada –no sea dirigida– de alguna manera hacia el logro de alguna meta o finalidad. Las distintas formas o modos de dirigir esa actividad pueden ser diversísimos. Desde el caso

en que una sola persona da instrucciones a todas las demás acerca de lo que han de hacer, hasta el extremo opuesto, en que cada uno de los miembros de la organización decide qué es lo que hará a la vista de las circunstancias, caben todas las posibles gradaciones en cuanto al modo de configurar la actividad directiva.

Por supuesto que en una organización concreta no serán válidas todas esas formas de gobierno. En muchos casos la organización sería estrictamente ingobernable si se utilizasen para dirigirla alguna de esas modalidades. Dicha falta de validez, con su secuela de desgobierno, se manifestaría en el fracaso de la organización o, lo que es lo mismo, en su incapacidad para alcanzar su propósito o finalidad.

Sea cual sea la forma que adopte el sistema de gobierno de una organización, ese sistema ha de realizar unas ciertas funciones que son lo que normalmente llamamos *funciones directivas*. Esas funciones constituyen una *tarea especial* que se da en todas las organizaciones por diversas que sean sus *otras tareas* (producir automóviles en una empresa, curar enfermos en un hospital, o enseñar a los niños en una escuela).

Además, el sentido común nos suele llevar a concluir que, *si algo va mal* en una organización, en principio el fallo estará en que esa *tarea especial* —la dirección— no cumple bien sus funciones. Más o menos, tendemos a pensar que la actividad directiva es la responsable de que *todo marche bien*, ya que, en definitiva, su misión consiste en garantizar el buen funcionamiento de la organización.

Para profundizar en el análisis de las funciones directivas tendremos que analizar, en primer lugar, en qué consiste esa *tarea especial* que llamamos dirigir. Se trataría, pues, de contestar a la pregunta: ¿Cuáles son las tareas directivas?

El contenido de los procesos de dirección

Fijémonos en que en una organización se dan siempre y necesariamente:

- a) Un *propósito* o resultado a alcanzar a través del conjunto de acciones individuales.
- b) Una *coordinación* de dichas acciones, de tal modo que su ejecución produzca el logro del propósito.
- c) La *motivación* de cada una de las personas individuales para que decidan actuar del modo concreto requerido por la organización.

Sobre esa base cabe hablar de los procesos de dirección como el conjunto de procesos de actuación que tienden a:

- 1) La determinación de los resultados a alcanzar a través de las actuaciones concretas de la organización (*definición operacional del propósito*).
- 2) Determinación y comunicación de las actividades concretas que han de ser realizadas por cada persona para que la organización alcance aquellos resultados (*estructuración del propósito definido*).
- 3) Motivación de las personas individuales para que cada una de ellas efectivamente desarrolle las actividades que le correspondan (*puesta en práctica del propósito*).

En cualquier organización estable que tenga un propósito de cierta entidad que se vaya logrando a lo largo del tiempo —como es el caso de las empresas—, esos procesos son difíciles de realizar. Sin embargo, no son esencialmente distintos de los que habitualmente llevamos a cabo, de modo casi inconsciente, para resolver muchos problemas de nuestra vida diaria.

Por ejemplo, un grupo de amigos que se ponen de acuerdo para salir un día de excursión tienen que *definir operacionalmente su propósito* (dónde van a ir, cómo van a hacerlo, etc.); han de *estructurarlo* (quién compra la comida, cómo se reúnen para salir, etc.); por fin, deben *ponerlo en práctica*, procurando que todos estén realmente *motivados* a seguir el plan de excursión

(si el que iba a poner el vehículo de transporte se «desmotiva» y no quiere ir, la *puesta en práctica* del plan puede resultar imposible).

En ese tipo de problemas elementales con los que frecuentemente nos encontramos, nadie se para a pensar explícitamente en los procesos de *definición operacional, estructuración y puesta en práctica* del propósito. Nuestras experiencias pasadas nos ayudan a realizarlos de modo casi automático. Generalmente vemos muy claro *qué* hay que hacer y *cómo* hay que hacerlo; y las *motivaciones* para hacerlo suelen darse por supuestas, ya que son precisamente las que suelen dar origen al planteamiento del problema (sin esas motivaciones no habría problema alguno que resolver).

Tomemos de nuevo el ejemplo anterior: lo más probable es que el grupo de amigos piense en salir de excursión porque, en mayor o menor medida, todos estén *motivados* para hacerlo (es decir, todos ellos *anticipan el logro de alguna satisfacción* en el caso de que realicen la excursión). A partir de ahí pueden empezar a generar ideas acerca de dónde ir y cómo ir. Obsérvese que, al llegar a este estadio, puede perfectamente ocurrir que alguno se desmotive (porque no le resulte satisfactorio ir a ciertos sitios o por cualquier razón parecida). En general, puede afirmarse que *la definición operacional del propósito influye en la motivación* (1).

Lo mismo ocurre con la *estructuración de la definición operacional del propósito*. En nuestro ejemplo, alguno de aquellos amigos podría desmotivarse si, para lograr realizar la excursión, los demás le encargasen que hiciera cosas que le supusieran mucho esfuerzo. Por ello también puede afirmarse en términos generales que *la estructuración del propósito tiende a influir en la*

(1) El *propósito en sí* lo constituye el *logro de satisfacciones*; la *motivación* es el impulso hacia ese logro. No se puede confundir esa *motivación* con otra fuerza que se deriva de ella, es decir, con el impulso hacia el logro de unas metas u objetivos en los que se ha *concretado el logro del propósito al definirlo operacionalmente*. Tan sólo son idénticos ambos impulsos cuando en un decisor

motivación. Por último, y ésta es la relación más evidente, la *definición operacional del propósito influye en su estructuración* (es claro que lo que cada uno tenga que hacer viene influido por dónde quieren ir, cómo ir, lo que quieran hacer allí, etc.).

Imaginemos ahora por un momento que, en lugar de analizar el proceso casi trivial de un grupo de personas decidiendo acerca de una excursión, analizamos ese mismo proceso, es decir, la decisión acerca de una excursión, en el seno de un club deportivo —una organización— que se dedica a ese tipo de actividades.

En ese caso, y si el club tiene una cierta experiencia, lo más normal es que el montaje de una «operación» concreta —una excursión— le resulte extraordinariamente fácil: a igualdad de operación, mucho más fácil que cuando ésta la abordan un grupo de personas *ex novo*. De hecho, y a efectos prácticos, casi será una «rutina» o «programa» para cuya ejecución basta simplemente con que la dirección decida qué es lo que se quiere hacer: dónde y cómo ir, así como el coste que supondrá para los que quieran participar en la actividad. Con todo ello estará *definiendo operacionalmente el propósito* de la organización en unas circunstancias concretas.

En muchos casos, con esas decisiones será suficiente para que todo lo demás se ponga en marcha. El *sistema formalizado del club* —de la organización— ya se encargará del resto de actuaciones necesarias para realizar esa *operación*. Sin embargo, en otros casos, la dirección tendrá que tomar muchas más decisiones: en general, todas aquellas que sean necesarias para que el sistema formal sea efectivamente capaz de realizar la *operación* deseada. (Por ejemplo: si el tipo de proyecto que se quiere desarrollar es completamente diferente de los realizados hasta entonces, gran

es completa la certidumbre acerca de que ese segundo logro implica al primero. En general, como más adelante veremos, no es lo mismo el logro de un propósito que el logro de un objetivo a través del cual se pretende el logro del propósito.

parte del «programa» no será «rutinario» y habrá que crearlo. De esa creación será responsable la dirección.)

Dada la complementariedad de los procesos de dirección es imposible definir exactamente qué *acciones concretas* se incluyen en esos procesos. Por ejemplo: la transmisión de una información a uno de los departamentos de una empresa puede ser parte del *sistema formal* —algo que está previsto que ocurra dentro del *programa normal de trabajo*—, o puede ser parte del proceso de dirección (si no está prevista su transmisión, pero un directivo se da cuenta de que, en ese caso concreto, es importante que se le haga llegar esa información).

En el fondo, podría decirse que en una organización se dan dos tipos de actividades: *las actividades programadas* (las que están especificadas a través de las reglas del sistema formal) y *las actividades directivas*. Las organizaciones no son otra cosa que modos de actuación que resuelven ciertos *problemas*. *Las actividades directivas* son aquellas que suplen todo lo que les falta a las *actividades programadas* para que los problemas sean resueltos *de hecho*. De ahí surge nuestra común intuición por la que tendemos a pensar que la dirección es la responsable de que *todo marche bien*, de que los problemas sean efectivamente resueltos.

Para ver hasta qué punto es fundamentalmente correcta esa intuición, basta que nos demos cuenta de que *las actividades directivas* incluyen el propio *diseño* de las *actividades programadas*. Es decir: *la creación de la organización formal* —del *sistema formal*— es, en su origen, una *actividad directiva*. También lo son los cambios en dicho sistema. Así vemos, por ejemplo, que la decisión de elegir un sistema de producción es una decisión de la dirección de una empresa, como lo es la de añadirle o quitarle un departamento concreto. Una vez elegido, multitud de decisiones de producción quedarán incluidas entre las *actividades programadas* (por ejemplo, la consecución de ciertos materiales necesarios para la producción). Las decisiones no incluidas *en el diseño* del sistema de producción seguirán siendo actividades directivas (ya que, si no se tomasen esas decisiones, las actividades programadas por sí mismas serían incapaces de resolver el problema concreto).

El conjunto de *actividades programadas* de una organización es, como antes hemos visto, lo que constituye el *sistema formal* de esa organización. La primera *actividad directiva* de una organización es la que da origen al *sistema formal*. Una vez establecido un *sistema formal*, las *actividades directivas* han de hacerse cargo de todo lo que sea necesario para que ese sistema sea capaz de realizar las operaciones reales que la organización precisa a fin de conseguir sus propósitos.

Una parte de las actividades necesarias para *definir operacionalmente un propósito, estructurarlo y ponerlo en práctica* puede quedar incluida en la *organización formal*. Aquella parte que no quede resuelta por las actividades programadas que hayan sido incluidas en la organización formal, formará parte de las actividades directivas. Esas actividades directivas podemos clasificarlas en tres grandes grupos, que son los siguientes:

Actividades estratégicas: Las que *definen operacionalmente* el propósito en todos aquellos aspectos que deja indeterminados el *sistema formal*.

Actividades ejecutivas: Las que *estructuran el propósito* en todos aquellos aspectos que no determina explícitamente el *sistema de producción y distribución*.

Actividades de liderazgo: Las que *generan la motivación* que sea necesaria para la *puesta en práctica del propósito*, acudiendo a motivos distintos de los que son satisfechos a través de los *incentivos* asignados por el *sistema formal*.

Las capacidades y habilidades que necesita un directivo para desarrollar esas actividades son, como veremos enseguida, bastante diferentes en cada uno de los casos. Por ello, cabe hablar de tres *componentes o dimensiones* distintas de un directivo: su componente estratégico o su *cualidad de estrategia*, su *cualidad de ejecutivo* y su *cualidad de líder*. Por supuesto, un directivo concreto puede ser extraordinariamente bueno en uno de esos aspectos y no tan bueno, simplemente mediocre, en algún otro. Por esa razón suele ser tan inútil el intento de describir un directivo

«ideal». Incluso en organizaciones concretas y circunstancias concretas puede ocurrir que el talento más necesario sea, por ejemplo, de tipo estratégico, y en esa misma organización, al cambiar las circunstancias, se requiera más bien excelencia en talento de tipo ejecutivo. Como veremos más adelante, tal vez el único tipo de cualidad que siempre es necesario que los directivos posean en grado bastante alto es el relativo al liderazgo (en caso contrario la organización tiende a desintegrarse, a ir perdiendo *unidad*, sin importar lo favorables que sean las circunstancias en que esté operando).

Según acabamos de ver, las actividades directivas son las más importantes en una organización, aunque *conceptualmente* se definan de *modo residual* (conjunto de actividades necesarias para que el sistema formal resuelva efectivamente los problemas concretos que haya que ir solucionando, a fin de lograr el propósito de la organización). Esa es la razón por la que el concepto de dirección -y el consiguiente análisis de las actividades directivas-, en un autor concreto, vendrá determinado por su particular concepción acerca de los límites de los sistemas formales -de la organización formal- como instrumento capaz de resolver problemas humanos (satisfacción de necesidades humanas). Encontraremos distintas concepciones que, como vamos a ver a continuación, en el fondo siempre se derivan de alguno de los modelos que hemos introducido en el primer libro.

Los modelos o paradigmas sobre la dirección

Dado que las concepciones teóricas acerca de las personas y de las organizaciones se basan en tres modelos o paradigmas distintos (*mecanicista, psicosociológico y antropológico*), es lógico que aparezcan también las tres concepciones correspondientes y derivadas de cada uno de ellos acerca de la dirección: la *mecanicista* (el directivo como *estratega*), la *psicosociológica* (el directivo como *estratega* y como *ejecutivo*) y la *antropológica* (el directivo como *estratega*, como *ejecutivo* y como *líder*). Estas concepciones son las más básicas y profundas que se pueden encontrar en el sustrato

de cualquier análisis riguroso de los procesos de dirección. La diferencia entre ellas se fundamenta en los siguientes puntos:

- a) Para el *mecanicismo*, las personas son movidas a actuar en razón a unos *motivos externos*; esos *motivos externos* se denominan *incentivos*. El fin de la organización consiste en el logro del mayor *fondo de incentivos* posible, ya que de esa manera consigue mayor *control* sobre sus miembros. Ese mayor control significa, en definitiva, mayor posibilidad de tener «ligados» a sus miembros con la organización (mayor posibilidad de seguir existiendo). Así pues, una organización, según este modelo, tiene un fin: *maximizar su eficacia* (*fondo de incentivos* que es capaz de generar a través de la acción organizacional) (2).

La organización *motiva* a sus miembros con los *incentivos* que les hace llegar a través de un *sistema retributivo*, y obtiene el fondo de incentivos a través de la acción organizacional, que es consecuencia de las acciones coordinadas por un *sistema operativo*.

La *función directiva*, en este modelo, tiene por misión garantizar el más alto grado posible de *eficacia* y, para ello, diseña y maneja los *sistemas operativo y retributivo*, fijando a través de la *estrategia* y en función del valor concreto que tengan los *parámetros del entorno* que influyen en el funcionamiento de la organización, las metas que han de orientar la acción organizacional en esas circunstancias específicas.

(2) En la empresa eso significa maximizar la diferencia entre ingresos y costes. En otras organizaciones se hablará de «valor del servicio» menos «valor de los inputs», etc. En general, es el «valor del output de la organización» menos el «valor del input necesario para producir el output».

- b) Los *modelos psicosociológicos* suponen que las personas son movidas a actuar no tan sólo por el logro de *motivos externos*, sino que, además, buscan el logro de *motivos internos*. Sobre esa base, la organización tiene dos fines que ha de alcanzar simultáneamente: un cierto grado mínimo de *eficacia* (donde *eficacia* significa lo mismo que en los modelos anteriores) y un cierto grado mínimo de *atractividad* (donde *atractividad* significa el grado de satisfacción de *motivos internos* que los individuos alcanzan al formar parte de la organización). La función directiva, en este modelo, tiene por misión garantizar esos mínimos –que son condiciones de supervivencia para la organización–, y conseguir el mayor nivel de logro posible para cualquiera de ambos (siempre que el correspondiente al otro no sea inferior a su mínimo), o de ambos conjuntamente.
- c) Los modelos antropológicos distinguen dentro de los *motivos internos* de las personas los *motivos de tipo intrínseco* (cuyo logro depende de lo que se hace) y los *motivos de tipo trascendente* (cuyo logro depende de para qué se hace lo que se está haciendo). Con esta distinción resulta que aparece un nuevo fin de la organización, aparte de los recogidos por los que llamábamos *eficacia* y *atractividad* en los modelos anteriores. A ese nuevo fin le llamamos *unidad*, y expresa el grado de satisfacción de motivos trascendentes que los productores alcanzan cuando actúan intentando el logro de la *eficacia* (representa, por lo tanto, la medida en que el logro de la *eficacia* está *internalizado* por los miembros de la organización). La función directiva, en este modelo, tiene como misión garantizar los grados mínimos de *eficacia* y *atractividad* necesarios para que la organización sobreviva y, dentro de esas condiciones, poner los medios para que la *unidad*

vaya creciendo lo más posible (con ese crecimiento se asegura que ambas, la *eficacia* y la *atractividad*, vayan también creciendo) (3).

La concepción de la dirección que estamos desarrollando tiene, pues, las siguientes características:

- 1.- Se apoya en los procesos más profundos del ser humano –los generadores de *motivación*–. En ese plano de la realidad es en el que establecemos la distinción de los modelos, tanto acerca de los fines de la organización, como del comportamiento de las personas. Cualquier tipo de modelo o teoría acerca de la dirección que se apoye en otro tipo de procesos humanos (cognoscitivo, psicológico, interacciones sociales, etc.) *supone* la aceptación previa de una hipótesis en el plano motivacional (hipótesis que, en último término, implica el que se mueva *dentro* de uno u otro de los paradigmas que estamos analizando) (4).
- 2.- Nuestro enfoque muestra que, en el fondo, hay únicamente unas teorías de la dirección *completas*: las que estén basadas en el *paradigma antropológico*. Los otros modelos recogerán sólo *casos particulares* que, por lo tanto, reducen la función directiva, privándola de alguno de sus aspectos esenciales. Las teorías mecanicistas ven en la dirección únicamente sus componentes técnicos; las psico-socio-

(3) Esto *no quiere decir* que el crecimiento de la *eficacia* y de la *atractividad* signifique siempre y necesariamente crecimiento de la *unidad*. Lo que decimos es algo *muy distinto*: que el crecimiento de la *unidad* implica siempre y necesariamente el crecimiento de la *eficacia* y de la *atractividad*.

(4) Esa hipótesis es aceptada, muchas veces de modo implícito, con carácter «dogmático». No es infrecuente que venga implícita en la propia metodología con la que se trata de describir la realidad «científicamente».

lógicas, sus componentes *técnicos y psicológicos*; solamente las antropológicas los incluyen todos (*técnicos, psicológicos y éticos*). Los *casos particulares* representan desarrollos teóricos que tienen validez limitada. Tan sólo sirven para describir los procesos de dirección en aquellas organizaciones donde los motivos trascendentes (en el caso de las teorías basadas en el modelo psicosociológico), o éstos y los intrínsecos (en el caso de las que se fundan en la concepción mecanicista), no tengan influencia apreciable en el funcionamiento de la organización (5).

La dimensión estratégica de la dirección

Un directivo es *estratega* en la medida en que tenga la habilidad para descubrir metas u objetivos inmediatos cuyo logro permita la obtención de un alto *valor* para los *productos o servicios* que es capaz de generar la organización a través de sus operaciones. Así pues, el *estratega* es un *descubridor de oportunidades* para la aplicación de las capacidades productivas de la organización.

Es importante no olvidar la notable función que desempeña la dimensión estratégica de los directivos en cualquier organización. Sin ella, por buenas que sean las intenciones de quienes dirigen, por valiosos que puedan ser los propósitos últimos que persigan para la organización, existe el riesgo de que, a corto plazo, ésta deje de existir como tal. Aunque es cierto que lo más importante es el largo plazo, no debe olvidarse que, mientras no estén diseñados los caminos para alcanzarlo, lo cual es función de la *estrategia*, las finalidades últimas no pasan de ser utopías, y las

(5) Dado el impacto que tanto la *definición operacional del propósito* como su *estructuración* tienen en los motivos individuales, puede fácilmente inferirse por qué es tan limitado el rango de validez de las teorías parciales que prescinden de algún componente motivador.

utopías no pueden servir de base para que exista la organización, ya que no sirven para coordinar las acciones "aquí y ahora".

Tal vez sea útil que nos detengamos a ilustrar la aseveración anterior para ese tipo particular de organización humana que es una empresa de negocios. En estos momentos, y probablemente debido a los modelos tan simples de la actividad empresarial que suele utilizar la economía teórica, o debido, tal vez, a la influencia popular de las posturas colectivistas, lo cierto es que muchas personas ignoran la tremenda fuerza creadora —diseños estratégicos— que está en el origen de tantas y tantas empresas con éxito reconocido.

Por supuesto que, una vez que se ven en marcha y disfrutando de su éxito, puede dar la impresión de que «aquello se le podía haber ocurrido a cualquiera y que, al fin y al cabo, lo que pasa es que aquel empresario tuvo suerte o tuvo ciertos privilegios, etc.,...». Desgraciadamente no es tan frecuente que se reconozca, pura y simplemente, que detrás de muchos éxitos lo que realmente hay es una capacidad humana en grado excelente, que ha llevado a una persona a hacer algo que, sin él, probablemente no hubiera hecho nadie.

Las oportunidades, naturalmente, suelen estar ahí, no las crea el directivo. Sin embargo, el «verlas» como tales oportunidades, el *concebir* una situación real como tal *oportunidad*, suele suponer una *actividad* por parte del sujeto que la llega a ver, que es de un orden distinto de la que se requiere para percibir la realidad simplemente como un conjunto de "datos", es decir, de cosas o de propiedades físicas. En último término, hemos de ser conscientes de que la formulación de una buena *estrategia* implica una *concepción del entorno* que dista mucho de ser trivial. Por el contrario, suele exigir un gran esfuerzo de conceptualización para llegar a captar ciertos aspectos o propiedades de la realidad que pasan normalmente inadvertidos a la mayoría de las personas.

En cualquier organización, la *estrategia* es determinante de la *cuantía de ingresos* que efectivamente se consiguen. En el caso concreto de las empresas, sin embargo, el proceso de logro de los

ingresos tiene unas características muy peculiares. Significa la captación de *partícipes* que llegan a formar parte de la organización y la abandonan a través de sus *decisiones de compra*, es decir, significa la captación de lo que se llama *clientes-consumidores* de los productos o servicios de la empresa. Por otra parte, las *decisiones de compra*, que tan esenciales son para el logro de la *eficacia* en este caso, dependen en gran medida de las alternativas que para satisfacer sus necesidades tengan en el *entorno* (en el mercado) los *clientes-consumidores*.

De ahí la tentación que aparece en las empresas para orientar su *estrategia* simplemente hacia el logro de la mayor cantidad posible de *decisiones de compra* (confundiendo el *vender* con el *conseguir clientes*), relegando a un segundo plano la consideración de la gran influencia del aprendizaje en el proceso de decisión de los *clientes-consumidores*. Ese aprendizaje, sin embargo, constituye la realidad fundamental donde encuentra su soporte el desarrollo de relaciones estables con esos *partícipes* de la organización que son los *clientes-consumidores*. (Desde el punto de vista práctico, esas "relaciones estables" se manifiestan sobre todo a través de lo que se suele llamar *confianza de los clientes* hacia la empresa y, sin duda alguna, cualquier buen directivo es muy consciente de su importancia).

Veremos más adelante que una orientación simplista de la *estrategia* hacia el puro logro de las *decisiones de compra* es característico de las *estrategias de adaptación oportunista*, y sus consecuencias más negativas no son las que tienen en el plano de las relaciones de la empresa con los clientes. El análisis realizado con las categorías del modelo antropológico, nos permitirá deducir que dichas estrategias tienden a eliminar los motivos trascendentes en las decisiones de los *productores*.

En organizaciones distintas a las empresas de negocios es mucho más complejo el proceso de decisiones que conecta las necesidades satisfechas por los *productos o servicios* y los *ingresos* de la organización. Por ejemplo, los ingresos de un hospital dependen en muchas ocasiones de decisiones de personas que ni siquiera conocen personalmente a los usuarios consumidores de los

servicios del hospital. En general, cabe decir que, cuanto más complejo sea aquel proceso, mayor será la capacidad requerida para formular estrategias de calidad. Es curioso que las posturas habituales al respecto suelen caer en el absurdo de que, dado que son tan difíciles de concebir y formular, lo mejor es ni siquiera esforzarse en ello. Esa es la razón de tanta ineficiencia, burocratismo y falsa política que plagan la operación de muchas organizaciones.

La capacidad de configurar una buena *estrategia* es tan valiosa que no resulta extraño que, en las primeras etapas de elaboración de teorías acerca de la actividad directiva, haya llegado a verse en ella la capacidad verdaderamente distintiva de un directivo. Por supuesto que tan insensato sería no reconocer la necesidad de esta dimensión en un directivo, como reducir la función directiva a esta única dimensión. En cualquiera de los casos se estaría mutilando gravemente esa realidad que es la dirección a la hora de tratarla conceptualmente.

Así, podemos concluir diciendo que un empresario *estratega* es aquella persona que capta y es capaz de aprovechar oportunidades que se dan en su entorno para hacer negocios. Generalmente decimos de esa persona que es un *buen negociante*. Cualquier directivo de empresas debe poseer esa dimensión de *estratega*, al menos en un cierto grado. Esa cualidad de *estratega* es precisamente la dominante en aquellas personas a las que en el mundo de la dirección de empresas suele llamárseles «negociantes puros», queriendo indicar con ello que les suele gustar el comenzar nuevos negocios, pero que no les gusta que se les lleguen a convertir en una «gran empresa» (suelen desprenderse de esos negocios antes de que eso ocurra para empezar otros nuevos).

En muchas ocasiones, son conscientes de que les faltan cualidades ejecutivas para dirigir una gran organización, y por ese motivo prefieren actuar como emprendedores de varios negocios, en lugar de intentar explotar en profundidad uno de ellos. En otros casos, ocurre simplemente que «no les gusta» la

idea de desarrollar una gran organización, porque «sienten que aquello se les escapa de las manos». También puede ocurrir que no se den cuenta de sus limitaciones hasta que han fracasado como ejecutivos, cuando su propio éxito como negociantes les llevó por inercia a un crecimiento de la organización que exigía excelencia en otra dimensión directiva distinta de aquella que les permitió triunfar inicialmente.

La *dimensión estratégica* forma parte de la función directiva dentro de cualquier tipo de organización. Sus características son siempre las mismas: aquella dimensión que atiende al logro de buenos resultados en el plano de la *eficacia* de la organización. Entraña, pues, la capacidad de configurar la acción hacia objetivos inmediatos que incrementen el rendimiento y/o disminuyan los recursos necesarios para alcanzarlo. Supone la capacidad de descubrir y aprovechar oportunidades para la mejor aplicación de las *capacidades productivas* de la organización, con el fin de asegurarse el logro de los *ingresos* que ésta necesita para continuar existiendo (6).

La dimensión ejecutiva de la dirección

El talento ejecutivo de un directivo implica la capacidad que tiene para descubrir y utilizar los talentos, habilidades e impulsos de las personas a quienes dirige. Así pues, es capaz de aprovechar la fuerza que supone la motivación interna de sus subordinados, a través de un diseño de funciones y/o tareas que apele tanto a los motivos intrínsecos como a los trascendentes de las personas.

(6) Tal vez es oportuno recordar aquí de nuevo que por *ingresos* nos estamos refiriendo en nuestra teoría a cualquier tipo de realidad capaz de motivar extrínsecamente a los *productores*, es decir, capaz de ser asignada como *incentivo* a través del sistema de retribuciones.

Normalmente se preocupa de temas de estructura de la organización: problemas de centralización o descentralización, procesos de comunicación y control, etc. Suele ser un experto, desde el punto de vista práctico, en todas esas cuestiones que tan difíciles de explicar le resultan a la psicología, a la sociología, etc. Tiende a concebir la organización como un organismo vivo, mientras que el estratega tiende a verla más bien como un mecanismo. Está menos preocupado con lo que la organización hace que con lo que la organización está preparada para poder hacer.

Un directivo con gran capacidad ejecutiva llega a discernir capacidades potenciales para hacer cosas en personas que ignoran que poseen esas capacidades. El talento ejecutivo, en sus manifestaciones más altas, entraña una extraordinaria habilidad para asignar metas difíciles de conseguir, pero cuyo logro motiva a gran número de personas.

El ejecutivo genial es capaz de apelar a motivaciones muy profundas, catalizando, por decirlo de alguna manera, esa energía que suponen las motivaciones internas dentro de cada persona, ofreciendo modos de actuar, participación en una tarea colectiva, etc., que resultan sumamente atractivos para los individuos de la organización.

El talento ejecutivo significa la capacidad de conseguir logros significativos en la dimensión de la organización que llamamos *atractividad*. Desde el punto de vista del puro talento ejecutivo, importa poco que la atractividad sea debida a una apelación a los más bajos instintos del ser humano o a las más nobles cualidades de una persona. Lo único importante, desde este punto de vista, es que la orden, lo que haya que hacer, se haga por *aceptación interna o espontánea* por parte del ejecutor. Se necesita, en definitiva, un notable talento ejecutivo tanto para saber encontrar al traidor adecuado cuando lo que se necesita es una traición, como para encontrar un hombre honrado cuando lo que se necesita es honradez para el desempeño de un trabajo. En síntesis, podríamos decir que el talento ejecutivo incluye la percepción en profundidad tanto de las debilidades, como de los aspectos positivos de los seres humanos concretos.

Desde el punto de vista dinámico, es decir, cuando tenemos presente la evolución de la *motivación por motivos internos* que tiene lugar en las personas como consecuencia del aprendizaje que les producen sus experiencias, es patente que las consecuencias para la organización serán muy distintas, según que el crecimiento en la *motivación interna* sea debido al incremento de la *motivación por motivos intrínsecos* o al incremento de la *motivación por motivos trascendentes*. En ambos casos se producirá un incremento en la *atractividad* de la organización, pero tan sólo en el segundo de ellos se producirá también incremento en la *unidad*.

Por esa razón, no es infrecuente el caso en el que un talento ejecutivo excepcional por parte de un directivo haya servido finalmente para destruir la organización que dirigía. Sus decisiones han sido aceptadas por motivos internos; al ponerlas en práctica, sus subordinados han aprendido operativamente, es decir, su *motivación por motivos intrínsecos* ha ido creciendo. Pero, al mismo tiempo, esas experiencias han producido un decrecimiento en su *motivación por motivos trascendentes*, es decir, su conocimiento evaluativo se ha empobrecido. Eso es, precisamente, lo que caracteriza a un proceso de *aprendizaje negativo*, cuya consecuencia final es la destrucción de la *unidad* de la organización.

La dimensión de liderazgo de la dirección

El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por *motivos trascendentes*. Trata de mantener y hacer crecer la *unidad* de la organización. El liderazgo se ocupa de problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en los subordinados, el que éstos sean capaces de moverse por el sentido del deber y otros motivos similares. Intenta, en definitiva, enseñar a quienes se dirige a *valorar* sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas.

Es mucho más fácil reconocer la cualidad de liderazgo de un directivo una vez éste ha desaparecido: todo el mundo le echa en falta. Sin embargo, a veces es francamente difícil reconocer esa cualidad mientras el directivo está desempeñando aún sus funciones. Porque un líder puede ser, al mismo tiempo, un directivo muy duro y exigente. De hecho, un líder ha de ser necesariamente exigente acerca de algunos puntos esenciales. Esos puntos —cuestiones de principio— siempre están relacionados con la defensa de los derechos de otras personas, nunca con sus propios derechos.

La dimensión de liderazgo implica la capacidad de descubrir las necesidades reales de las personas. Evalúa la acción de la organización en cuanto se adapta a la satisfacción de esas necesidades. Se preocupa, pues, del *valor real* de las acciones y no tan sólo de su valor desde el punto de vista de la eficacia.

Así como la dimensión estratégica y la ejecutiva implican cualidades de tipo cognoscitivo y, en consecuencia, suponen ciertas capacidades naturales en el sujeto (aunque puedan ser perfeccionadas a través de procesos educativos), la dimensión de liderazgo es la única cuya existencia y desarrollo dependen del propio individuo.

Los líderes no nacen: llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de *moverse por motivos trascendentes*, de sacrificar su propio egoísmo cuando nadie puede obligarles a ello. Ya veremos hasta qué punto es ésta una tarea difícil para un directivo: significa aprender a usar el *poder coactivo* y el *poder manipulativo* del que dispone, gracias a sus capacidades como estratega y como ejecutivo, en beneficio de todos, evitando la tentación de usarlo con fines únicamente egoístas cuando, además, le sería fácil hacerlo, al menos a corto plazo. Vamos a tratar con un poco más de detalle las cuestiones referentes al liderazgo, analizando la naturaleza de éste y el desarrollo de la *autoridad* del directivo.

Naturaleza del liderazgo

Hemos visto que el líder ha de actuar en ese plano de la realidad —el plano de los *motivos trascendentes*— que constituye precisamente el reino de la libertad humana. Un líder, en cuanto tal, puede no alcanzar los resultados que se proponía, ya que eso depende de la libertad de otras personas, y ser, sin embargo, un «líder perfecto». Fijémonos en que un directivo, en cuanto estratega y ejecutivo, no tendría nunca por qué fallar si se diese el caso de ser un *perfecto* estratega y un *perfecto* ejecutivo. Pero en el caso del liderazgo, no ocurre de igual modo. Y no puede ocurrir, porque los resultados que interesan al líder en cuanto tal, se refieren precisamente a los *motivos* que ha de tener la persona que actúa bajo su dirección; el líder espera que actúe movida por *motivos trascendentes*, es decir, que actúe porque así quiere hacerlo, debido al valor que su acción tendrá para otras personas.

Por supuesto que, al menos en cierta medida, se pueden imponer acciones —y, en consecuencia, *resultados exteriores a un sujeto*— si se tiene el suficiente poder para ello. Lo que no se puede imponer *desde fuera* son las *intenciones* que lleven a actuar a una persona de un modo u otro. Pero son precisamente esas *intenciones* las que busca mejorar la dimensión de liderazgo. Un líder no está satisfecho en cuanto tal —lo estará en cuanto ejecutivo o estratega— aunque un subordinado le obedezca al pie de la letra e, incluso, obtenga los resultados que se le hayan pedido, si ha sido impulsado a actuar por el temor, o porque espera un premio, o por cualquier otra razón que no sea el *valor real* de lo que se le pedía.

Siendo tal la condición del liderazgo, es evidente que ni siquiera un «líder perfecto» puede esperar con absoluta certeza el logro de sus propósitos respecto a sus colaboradores. Los resultados en ese plano, es decir, el desarrollo del *conocimiento evaluativo* de sus subordinados, depende no tan sólo de la calidad de las metas que les proponga, sino también de las *intenciones* que muevan la acción de esas otras personas. Aunque la acción pueda ser impuesta, la *intención* con la que cada una de ellas la

ponga en práctica, depende únicamente de su propia *libertad*, sin que quepa la posibilidad de influencia externa de ningún tipo a ese respecto.

Puesto que nadie puede obligar a moverse por *motivos trascendentes* a otra persona, parece que tendríamos que preguntarnos acerca de qué es lo que cabe hacer respecto al desarrollo de ese tipo de motivación desde fuera del individuo. Cualquier tipo de «manipulación directa» es imposible. ¿Cuál es, pues, el tipo de actuación que ha de seguirse para operar sobre esta motivación? Suele darse un malentendido al tratar esta cuestión, malentendido que tiene su origen en la confusión de dos afirmaciones que parecen decir lo mismo, pero que son muy distintas. Una de ellas –que es verdadera– expresa el hecho de que *nadie puede hacer todo lo que es necesario hacer* para conseguir que otra persona se mueva por *motivos trascendentes*. La otra afirmación –que es falsa– dice que, puesto que nadie puede conseguir que otro se mueva por *motivos trascendentes*, *no se puede hacer nada* para ayudar a que tal motivación se dé en otra persona. Es evidente que se pueden hacer *muchas cosas* –nunca *todas* las necesarias para ello–, a fin de conseguir que otras personas mejoren sus estructuras de motivación. Es decir, se puede *ayudar desde fuera* a que una persona mejore su *conocimiento evaluativo* y, en consecuencia, la calidad de su *motivación*. Eso no se opone al hecho de que no mejorará la calidad de su motivación, a menos que esa persona *quiera* mejorarla ella misma.

Lo *primero* que un directivo puede hacer en cuanto líder es muy fácil de formular, ya que es algo puramente negativo. Podríamos expresarlo diciendo: *no ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivos trascendentes cuando quieran hacerlo*.

Contra lo que pueda parecer, esa condición no es nada fácil de cumplir. De hecho, el mundo sería probablemente mucho mejor si todas las organizaciones respetasen esta condición. Y no hace falta que pensemos únicamente en los casos extremos, en organizaciones cuyos objetivos son antisociales –un grupo de criminales, por ejemplo–, en las cuales los miembros de la organización

son premiados –apelando a sus motivos extrínsecos– por realizar cosas que destrozan su motivación por motivos trascendentes. Podemos pensar en procesos mucho más normales que se suelen dar en casi todas las organizaciones, por honorables que sean.

No hay que olvidar que las motivaciones para el logro de motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes suelen estar en conflicto dentro de la persona. Tampoco hay que olvidar que cualquier directivo, a través del uso de su *poder coactivo y manipulativo*, está manejando, respectivamente, el plano de los motivos extrínsecos e intrínsecos. Es bastante fácil, por lo tanto, que con su actuación pueda agravar aquellos conflictos incrementando, por ejemplo, la motivación por motivos extrínsecos o intrínsecos de una persona hacia alguna acción cuyo valor puede ser negativo desde el punto de vista de los motivos trascendentes.

Probablemente, ningún directivo normal se dedicará a ese tipo de juego por el puro gusto de deteriorar estructuras de motivación. Pero es, sin embargo, frecuente que sean precisamente aquellas acciones que tienen un alto grado de *eficacia inmediata*, las que suelen tener también un valor negativo para el logro de motivos trascendentes. En esos casos, cualquier directivo obsesionado con la *maximización de la eficacia inmediata*, generará muchas situaciones en las que sus subordinados tengan verdaderas dificultades para poder actuar por motivos trascendentes. Poco importa que el directivo en cuestión sea consciente de ello o no, puesto que el resultado final será, más o menos, el mismo: si las personas ceden a su presión, se deteriorarán sus estructuras motivacionales; si no quieren ceder, acabarán luchando contra él o abandonando la organización.

Esas situaciones conflictivas pueden aparecer en decisiones aisladas –una sanción por parte de un encargado a un empleado por «perder el tiempo y la venta» cuando éste estaba intentando ayudar del mejor modo posible a un cliente concreto–, o pueden estar «institucionalizadas» a través de todo un sistema de control con incentivos fuertemente ligados al logro de metas individuales, en ambientes muy competitivos.

La *segunda* cosa que un directivo puede hacer para mejorar la unidad de su organización es *enseñar a sus subordinados acerca del valor real de sus acciones; enseñarles, pues, a valorar las consecuencias de sus acciones para las otras personas.*

La motivación para actuar por motivos trascendentes es un impulso bastante fuerte en los seres humanos. Al menos como *energía potencial*, está allí y, frecuentemente, necesita sólo un pequeño esfuerzo por parte del conocimiento de la persona para actualizarse. Así pues, la segunda posibilidad abierta para la acción de liderazgo, no es otra que la de actuar sobre el *conocimiento abstracto* de los individuos. En definitiva, *ayudarles a pensar*, a manejar la información abstracta de la que disponen.

Obsérvese que, a la hora de tomar decisiones «egoístas», todos usamos más o menos la misma «técnica»: nuestra imaginación anticipa vivamente las satisfacciones que esperamos conseguir de la decisión, mientras que, al mismo tiempo, tratamos de evitar el profundizar en las consecuencias desagradables que esa decisión pueda ocasionar a otras personas. En ese proceso cognoscitivo es en el que puede actuar el líder. Sus esfuerzos en este plano se orientan a ayudar a sus subordinados a enfrentarse con las *posibles* consecuencias de sus acciones para otras personas.

No es difícil darse cuenta de la gran dedicación que puede suponer para un directivo el empeño para *enseñar* a sus subordinados en ese plano. Por esta razón, su influencia inmediata puede extenderse a pocas personas, dado que es un proceso que necesita de relaciones personales frecuentes e intensas, es decir, de una gran riqueza de interacciones informales. Muy probablemente un buen directivo puede actuar de esta manera –al menos de modo apreciable– tan sólo con las personas que son subordinados inmediatos suyos. Sin embargo, la mayor parte de ese entrenamiento consistirá en enseñarles a hacer algo similar con los que, a su vez, dependen de ellos. A poco que reflexionemos sobre el particular, nos daremos cuenta de que es perfectamente natural que ocurra así: ése es el único camino para difundir en una organización unos *valores* para que, efectivamente, tengan vigencia en las decisiones directivas.

Y entramos, finalmente, en el *tercer* y último tipo de actuación directiva respecto al liderazgo. Estrictamente hablando, no es únicamente una línea de actuación, sino que constituye una verdadera condición incluso para la aplicación de las dos anteriores. Consiste en lo que podríamos denominar la *ejemplaridad* del directivo. *Tan sólo un directivo que se esté esforzando seriamente por actuar por motivos trascendentes, tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados para que también lo hagan así.* En la medida en que él mismo actúe por motivos trascendentes, estará haciendo lo mejor que puede hacerse para convencer a otras personas de que también actúen del mismo modo. En esa misma medida, estará ya comportándose como un líder.

Cuando los motivos dominantes en un directivo son de ese tipo, puede llegar, en ocasiones, incluso a renunciar a su posición si, debido a su falta de calidad como estratega o como ejecutivo, llega al convencimiento de que, a pesar de sus buenas intenciones, es incapaz de dirigir la organización adecuadamente, y de satisfacer, por lo tanto, los intereses mínimos de sus subordinados en aquellos otros dos planos de la eficacia y la atraktividad.

Por el contrario, cuando los motivos dominantes en un directivo no son los trascendentes, será extraordinariamente peligroso para él cualquier intento de apelar a los motivos trascendentes de sus subordinados. Sus *motivos reales* serán descubiertos más pronto o más tarde (generalmente antes de lo que supone), y las personas suelen reaccionar de manera violenta contra cualquiera que los engañe apelando falsamente a un plano motivacional tan profundo.

El desarrollo de la autoridad

La *ejemplaridad* en el comportamiento del directivo no es tan sólo el modo más eficaz de ayudar a otros para que actúen a su vez por motivos trascendentes. En el fondo, es el *único modo* de conseguirlo. Las otras dos líneas de actuación no son más que

aspectos de esta última, y sin ella, no serían más que peligrosas manipulaciones. Esa *ejemplaridad*, como veremos a continuación, es condición necesaria para el logro de la *autoridad*, y ésta es la *fuerza del líder*.

Para desarrollar nuestro argumento hemos de apoyarnos en la distinción que introdujimos entre *poder coactivo*, *poder manipulativo* y *autoridad* (7). A la vista del análisis que hemos realizado de la función directiva, se impone la conclusión de que cada uno de esos tipos de influencia en el comportamiento de otras personas es característico de cada una de las dimensiones del directivo.

La *capacidad estratégica* implica la forma de influencia ligada al *poder coactivo*, ya que dicha capacidad expresa la que efectivamente tiene un directivo para generar y, en consecuencia, disponer de aquellos recursos asignables como *incentivos externos*. Por otra parte, la *capacidad ejecutiva* expresa el *poder manipulativo* de un directivo, es decir, su capacidad para ordenar actuaciones que resulten aceptables para los subordinados, con independencia de que tengan o no asignados *incentivos externos*.

La distinción entre el *poder coactivo* y los otros dos modos de influencia -el *poder manipulativo* y la *autoridad*- es bastante evidente. Cualquier análisis elemental de los procesos de mando reconoce las diferencias existentes entre conseguir que las órdenes se cumplan a través de medios coactivos o a través de la aceptación interna por parte de los subordinados. Para realizar la distinción basta con usar las categorías propias de los modelos psicosociológicos. De ahí que, en el ámbito de esa concepción, todo lo que no sea influencia a través del poder coactivo se tienda a llamarlo *autoridad* y, en consecuencia, se atribuyan cualidades de

(7) Cfr. J. A. Pérez López "Introducción a la Dirección de Empresas; I. La Empresa: Organización Humana". Ed. UDEP. 1992, p.108.

liderazgo a todos los directivos con gran capacidad ejecutiva (8). El paradigma no permite la distinción entre el *poder manipulativo* y la *autoridad*. Vamos a perfilar en qué consiste esta última.

La *ejemplaridad* de un directivo –decíamos más arriba– es el único medio para alcanzar la *autoridad*. Ocurre así, porque una persona tiene *autoridad* respecto a otra si, y solamente si, esta última *confía* en los *motivos* impulsores de las acciones de la primera. La *confianza en las intenciones* de quien manda es lo único que puede dar origen a la *autoridad*. Y sería un contra-sentido que alguien confiase en los motivos de otra persona, si entre esos motivos no se encontrasen los *motivos trascendentes*.

Tan sólo cuando una persona se siente segura acerca de las intenciones de otra, acerca de que esta última intenta conseguir no tan sólo algo que sea bueno para ella misma, sino que lo sea también para la primera, puede ésta *confiar* en aquélla y *otorgarle autoridad*. Tan sólo cuando una persona sabe que su propio bien no es indiferente para otra y que, en consecuencia, va a ser ponderado en las decisiones de esta última sobre temas que afecten a ambas, se da el fundamento para *reconocer su autoridad* y *aceptar "a priori" su decisión* (es decir, aceptarla *antes* de conocer cuál puede ser dicha decisión).

Por supuesto que la *confianza en las intenciones es condición necesaria* para la existencia de la *autoridad* en un decisor, pero no es *condición suficiente*. Para que la autoridad efectivamente exista es también imprescindible la *confianza en las capacidades estratégica y ejecutiva* de ese decisor para tomar las decisiones de que se trate. Sin embargo, esta segunda condición sin la primera, no sólo no puede ser fundamento de la *autoridad*, sino todo lo contrario: es mucho más de temer una persona competente, si sus intenciones son malas, que una persona incompetente con esas mismas intenciones. (Lo que no obsta para que también sea temible el incompetente con buenas intenciones).

(8) Cfr., por ejemplo, J. Kotter. "*The Leadership Factor*" (New York: The Free Press, 1988).

En el caso de un directivo, su competencia viene determinada por su capacidad para hacer funcionar la organización por encima de los niveles mínimos necesarios de eficacia y atraktividad. Sobre esa base, el directivo que intenta el desarrollo de su dimensión de liderazgo, pretende conseguir *autoridad* sobre sus subordinados. Hemos visto el proceso por el cual se puede llegar a adquirir. Vamos a terminar con una descripción de los procesos por los cuales se llega a perder la autoridad. La descripción arroja bastante luz acerca de lo que se espera de la actuación de un líder, ya que señala lo que éste debe evitar.

La pérdida de autoridad

Un directivo va ganando autoridad en la medida en que va usando rectamente los poderes de que dispone. *El uso correcto del poder genera autoridad*. Hemos descrito someramente ese proceso. Vamos ahora a describir el proceso opuesto. Sintéticamente podríamos enunciarlo del siguiente modo: *la autoridad se pierde por el uso incorrecto del poder*. Para avanzar en la descripción bastará con que analicemos lo que significa «uso incorrecto» del poder.

El poder puede ser usado incorrectamente de tres maneras distintas: cada una de ellas representa un grado diferente de desprecio de los motivos de otras personas (representan, en definitiva, grados diferentes de ausencia de motivación por motivos trascendentes en los procesos decisorios del directivo):

- a) *Uso injusto del poder*. El uso del propio poder para quitar a alguien algo que le pertenece. Implica una motivación por motivos trascendentes que desciende por debajo de los mínimos que se requieren para hacer posible esa colaboración entre seres humanos que llamamos organización. Destruye la *autoridad* inmediatamente, es decir, cuando los subordinados perciben lo que está ocurriendo y,

en consecuencia, pierden la confianza en las intenciones del que manda.

- b) *No usar el poder cuando debe usarse.* Es deber de un directivo el usar el poder de que dispone, a fin de asegurar que se logren los *mínimos necesarios* de eficacia y atractividad en su organización (obsérvese que se trata de *mínimos*, no de *máximos*). En la medida en que fracase en este empeño, sus subordinados dejarán de confiar en su *competencia profesional*. Dejar de usar el poder de que se dispone, cuando está en juego el logro de resultados que son necesarios para todos los que componen la organización, revela grave falta de competencia en el directivo.

Así pues, el uso del poder no sólo no se opone al liderazgo, sino que, por el contrario, un líder puede verse obligado, precisamente por ser líder, a usarlo con verdadera fortaleza, aunque no le guste hacerlo. Un líder tiene que esforzarse en conseguir ciertos resultados mínimos (condiciones de supervivencia a corto plazo, expresadas en mínimos necesarios de eficacia y atractividad), incluso a través del uso de procedimientos coactivos, si no tiene otro modo de conseguirlos. Una vez esos *mínimos* están asegurados, la dimensión de liderazgo le impulsará a apelar a los motivos trascendentes para buscar resultados superiores a aquellos mínimos. Si no lo hace así, se puede empezar a dudar de sus intenciones. ¿Por qué tiene tanto interés en la eficacia? Si la respuesta es «porque persigue sus propios intereses», estará bordeando aquel primer proceso —el más grave— de pérdida de autoridad. Si la respuesta es, «porque está equivocado respecto al mínimo necesario de eficacia y trata de asegurarlo a costa de los otros

planos», tenderá a caer en la tercera manera de perder autoridad.

- c) *Uso inútil del poder.* Es un camino a través del cual la autoridad se va perdiendo poco a poco, casi sin darse cuenta de ello, hasta que es demasiado tarde. Consiste en un uso del poder que tiende a establecer demasiadas restricciones a la libertad de actuación de los subordinados. «Demasiadas» quiere decir «innecesarias», es decir, que no se justifican en función de los resultados a conseguir. Significa, en definitiva, un sacrificio excesivo en la atractividad de la organización. El proceso da lugar a una pérdida de confianza en la capacidad ejecutiva del directivo.