

# LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Antonio Ramírez del Río

Margarita Fusté Ventosa

## INTRODUCCIÓN

Las actuales tendencias de gestión se orientan hacia el máximo aprovechamiento del conocimiento y las capacidades de las personas, perfectamente integradas en los equipos de trabajo. Y todo ello, en un entorno en el que los costos de producción deben ser los adecuados y la tecnología o el acceso al capital son elementos indispensables pero no suficientes para conseguir ventajas competitivas. Los planteamientos incluyen conceptos como competencias clave, empresas que aprenden, activos intangibles y capacidades organizativas, como factores estratégicos de éxito. Así pues, estamos siendo testigos del gran interés que se está prestando al factor humano como instrumento fundamental en la posición competitiva de una empresa. Sin embargo, a pesar de la importancia, cada vez mayor, de los denominados intangibles, con frecuencia los directivos ponen su energía en grandes planificaciones, el mercado, o la cuenta de resultados, relegando a un segundo plano los aspectos de relación con los equipos y la organización en general.

A pesar de todo, la posibilidad de convertir en realidad el potencial humano de cualquier organización recae en última instancia en el factor liderazgo. Por muy buenos que sean los planes y procedimientos de Recursos Humanos en una organización, se necesitan personas para movilizar a los demás. Se trata de una experiencia viva, estimulante, a veces apasionante, a veces conflictiva, pero nunca indiferente. Como todas las experiencias vitales, en las que se invierten fuertes dosis de energía, y a veces muchas horas, la experiencia de dirigir personas es una apuesta que comporta preocupaciones e inquietudes. Por lo general, mandos y directivos acceden a su función, al menos inicialmente, gracias a sus capacidades técnicas o a su conocimiento del negocio. Posteriormente, la experiencia directiva, y cómo no, la asistencia ocasional a cursos y seminarios, contribuyen a desarrollar las habilidades necesarias para dirigir equipos. Pero no se trata de una situación ideal para afrontar la más difícil de las tareas. Se requiere tener y desarrollar determinadas capacidades, y si bien la experiencia es ineludible, esperamos que este Capítulo signifique una contribución.

Por ello, desde la teoría del *comportamiento organizacional*, nos proponemos ofrecer una perspectiva global y no exenta de rigor, sobre aquellas habilidades de

liderazgo y comunicación que hemos considerado importantes en el contexto del laboratorio clínico. El objetivo de un Capítulo como éste consiste presentar un *corpus* de conocimiento sólido y actual de la literatura psicosocial relacionada con el liderazgo para contribuir a la mejora de las habilidades de mandos y directores. En definitiva, se trata de afrontar el cambio, evitar errores de comunicación, mejorar el clima, solucionar conflictos, y sobre todo, mantener un óptimo nivel de motivación en nosotros mismos y en los demás.

## 1. LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

A modo introductorio resulta oportuno destacar la importancia de tener unos objetivos permanentes de referencia. Desde una perspectiva macro-social, la incertidumbre no beneficia la prosperidad económica. Por el contrario, la estabilidad, junto a otros factores (como la disposición de recursos, o la posibilidad de innovar), determinan el crecimiento sostenido de una organización (Giarni y Stahel, 1989). A las personas, por naturaleza, nos asusta la incertidumbre, en todos los aspectos de nuestra vida, en lo personal, laboral, familiar... Así pues, la gestión de la incertidumbre también es importante en el ámbito de la comunicación personal (Marris, 1996). Por ello, el ser humano, al igual que las organizaciones, deben y necesitan tener una idea clara de hacia dónde van y hacia dónde quieren ir, tener un proyecto que les permita enfocar y dirigir sus esfuerzos para la consecución de sus deseos y expectativas. El proyecto es la primera obligación de un líder. Como veremos, es lo que Kotter (1990) denomina función gerencial. Pero tener un proyecto también significa tener una visión que sea capaz de ilusionar a un equipo, o a toda una organización, según el tamaño de la responsabilidad del líder.

Son muchos los estudios que analizan la relación entre el desempeño y los objetivos. Según Locke y Latham (1990), el rendimiento y el comportamiento de un individuo se ven influidos por los objetivos que éste se fija. Una vez que el individuo desea alcanzar un objetivo, estará dispuesto a realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlos. El rendimiento es mayor en un individuo que se fija objetivos que en uno que no. También será superior si los objetivos y metas que se fijan son claros y precisos. Igualmente, el rendimiento es mayor si los objetivos son difíciles antes que fáciles. Las metas difíciles, cuando se aceptan, dan lugar a un mayor esfuerzo personal. La retroalimentación o información sobre el grado de consecución del objetivo propuesto también conduce a un mayor desempeño que la no-retroalimentación. Pues bien, como veremos, retroalimentación es comunicación. Una vez establecidos los objetivos, comienza el verdadero reto del líder en el ámbito de las relaciones humanas. De manera paralela a la función gerencial, estamos ante lo que Kotter llama *función de liderazgo*. Quizás ahora, lo primero que se pregunte el líder sea ¿cómo motivar?

## 1.1. SABER MOTIVAR

En esencia, una organización no es más que un conjunto de personas y son éstas la que intentan llevar a buen puerto los objetivos organizacionales. Ahora bien, para que las personas se identifiquen con la organización, ésta debe permitirles satisfacer sus necesidades y deseos, es decir, permitirles alcanzar sus propias metas y fines. El estudio de la motivación resulta primordial para la organización y el líder no puede ser ajeno a la siguiente reflexión. A una organización le interesará un empleado en la medida en que éste oriente su energía personal en colaborar para la consecución de los fines de la organización. A un empleado, solo le interesará permanecer en la organización si ésta le permite satisfacer determinadas necesidades y expectativas.

Un motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de una determinada forma. La motivación tiene un componente de impulso energético que se enraíza en las partes más básicas de nuestro sistema nervioso. La motivación es un mecanismo de supervivencia que en última instancia explica todo nuestro comportamiento. Detrás de un comportamiento motivado existe una necesidad del organismo. Por tanto, la motivación es la condición indispensable para que las personas hagan lo que hacen. Aparte de que las personas tendamos a preferir unos estímulos a otros (diferencias cualitativas), también es una cuestión de grado (diferencias cuantitativas). Es decir, nos motivan determinados estímulos en determinada cantidad.

Asimismo, no se puede confundir motivación con satisfacción porque ésta última se caracteriza por la ausencia de necesidad. En cualquier caso, motivación y satisfacción son siempre estados transitorios, y por esta razón, demandarán la atención permanente del directivo. En el presente apartado, procediendo igual que en los siguientes, analizaremos diversas aproximaciones al fenómeno de la motivación humana y sus implicaciones para el liderazgo.

Comencemos por la teoría de la *jerarquía de necesidades humanas* o *pirámide* de Maslow (1943). Maslow concibió su jerarquía intentando explicar el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra distintos tipos de necesidades en el transcurso de su vida. En la medida en la que el hombre satisface unas necesidades, otras más elevadas entran en juego para terminar dominando su comportamiento. Concretamente, la jerarquía de necesidades es la siguiente, expuestas desde las más altas (parte superior de la pirámide) a las más bajas (parte inferior de la pirámide):

- **Necesidad de autorrealización:** Hacer aquello de lo que uno es capaz en la vida. Sería el caso de alguna persona excepcional. La reputación social o el reconocimiento de los demás no serían estímulos motivadores para ella.
- **Necesidad de autoestima:** Reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor de los demás, ... Sería el caso de la persona reconfortada por haber sido citada por otros como autoridad en una materia determinada.
- **Necesidad de aceptación:** Amistad, pertenencia a grupos e integración social. Sería el caso la persona que se siente agasajada por haber sido invitada a formar parte de un equipo de trabajo.

- **Necesidad de seguridad:** Protección contra el peligro o la privación. Podría ser el caso de una persona en situación de desempleo con incertidumbre sobre su futuro.
- **Necesidad fisiológica:** Son las de orden más bajo. Oxígeno, agua, comida, vestido, sueño, satisfacción sexual, ... Por desgracia, es la situación de muchas personas en el tercer mundo.

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades opulentas tienen las necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional. En cambio, en estas mismas sociedades, solo un porcentaje muy bajo de personas llega al estadio de autorrealización. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (por ejemplo, comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo (por ejemplo, llegar a ser alguien en la vida). Tomando este marco de referencia, el líder debe saber que la mayoría de las necesidades de sus colaboradores se hallan en la parte media de la pirámide. Por consiguiente, las promesas de subida salarial o las posibilidades de desarrollo personal, no serán estímulos especialmente motivadores en la mayoría de los casos. En efecto, distarían, bien por debajo, bien por encima, del estadio de desarrollo individual más frecuente.

Al contrario que el planteamiento anterior, la *teoría de los factores* de Herzberg (1966) se aplica exclusivamente al ámbito del trabajo. Postula que existen dos tipos de factores que afectan de manera diferente a la actitud positiva o negativa de las personas en su trabajo. Como veremos pronto, en gran parte, esta teoría es complementaria con los postulados de Maslow. Después de haber analizado las respuestas de 200 contables e ingenieros, Herzberg identificó la existencia de dos dimensiones: *factores higiénicos* y *factores motivacionales*.

- **Factores higiénicos:** Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Constituyen los recursos tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación en sus empleados. Herzberg, sin embargo, considera a estos factores como preventivos y muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en la motivación. En cambio, cuando éstos factores fallan, su contribución a la insatisfacción es muy grande. Por tanto, los factores higiénicos son condiciones a las que no damos especial importancia cuando las tenemos. Pero cuando carecemos de ellas somos capaces de “poner el grito en el cielo”.
- **Factores motivadores:** Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el puesto. Son estos factores los que producen un efecto duradero de motivación y aumento de la productividad en niveles de excelencia. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y

significado para el trabajador. Al contrario que los factores higiénicos, el déficit en estos factores no genera unos niveles extremos de insatisfacción.

La clasificación anterior sirve para acercarse al panorama motivacional de los colectivos. El cruce de valores (alto y bajo) en cada factor nos ofrece cuatro escenarios posibles, cuya consideración puede ser útil a la hora de hacer intervenciones colectivas:

- **Alta higiene + Alta motivación:** Es el escenario ideal en el que los empleados están altamente motivados y presentan pocas quejas.
- **Alta higiene + Baja motivación:** Los empleados presentan pocas quejas pero su motivación no es elevada. El trabajo se ve como un medio para ganarse la vida.
- **Baja higiene + Alta motivación:** Los empleados están motivados, pero también hay muchas quejas. Son situaciones en las que el trabajo es emocionante y representa un reto. Sin embargo, los salarios y las condiciones laborales no están a la par.
- **Baja higiene + Baja motivación:** Se trata del peor escenario. Trabajadores desmotivados y presentando muchas quejas.

Al comparar la pirámide de Maslow con los factores de Herzberg, podemos observar cómo dividiendo la pirámide en dos partes, superior e inferior, la parte superior se correspondería con los factores motivadores (autorrealización y reconocimiento) mientras que la parte inferior se correspondería con los factores higiénicos (ambiente social, condiciones laborales, etc.). En la literatura sobre motivación, es muy común la diferenciación entre *motivación externa* (o *extrínseca*) y *motivación interna* (o *intrínseca*). Los estímulos que producen motivación externa son aquellos que provienen del entorno. Los estímulos que producen motivación interna son aquellos que provienen del propio individuo al proyectarse sobre la tarea. Pues bien, podemos afirmar que los factores higiénicos guardarían relación con la motivación extrínseca mientras que los factores motivadores lo harían con la motivación intrínseca.

A estas alturas podremos preguntarnos, ¿qué lugar ocupa el dinero? ¿El dinero es motivador? Si bien las respuestas a estas preguntas terminan llevándonos a planteamientos más propios del Capítulo relacionado con la gestión de las personas –por ejemplo, ¿qué sistema retributivo es conveniente utilizar?–, debido al impacto negativo del desconocimiento en esta materia, merece la pena detenerse un poco en esta cuestión. Lawler (1986), halló evidencias de que el dinero puede motivar no solamente el desempeño, sino, además el compañerismo y la dedicación, verificó que el dinero ha presentado poca potencia motivadora en razón de su incorrecta aplicación por la mayor parte de las organizaciones. Gran extensión de tiempo de trabajo unido a aumentos periódicos y modestos, son situaciones que propician la impresión de que las ganancias son independientes del desempeño. Lawler concluye que las personas desean dinero por dos motivos. En primer lugar porque les permite satisfacer, no solamente sus necesidades fisiológicas, sino también de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. En segundo lugar,

porque las personas también creen que el buen desempeño es al mismo tiempo posible y necesario para obtener dinero.

Pero según Herzberg, el dinero, no es un factor motivador sino higiénico o de simple mantenimiento. Esto contrasta con la visión generalizada de que el dinero es el estímulo motivador por excelencia. Una concepción respaldada por el taylorismo, pero también por el conductismo, teoría psicológica donde el gran protagonista de la conducta humana y animal es el incentivo. Sin embargo, los planes de incentivo económico, en la práctica, no suelen producir los resultados “energizantes” esperados. Y no porque el dinero no sea importante, sino porque se aplica con una visión equivocada del comportamiento humano. Según Alfie Kohn (1998) no hay duda que el dinero puede hacer que la gente haga cosas; sin embargo, esto no necesariamente implica que las personas estén realmente motivadas. De esta aseveración se deduce que la verdadera motivación sería interna. Por lo tanto, por su naturaleza intrínseca, no puede ser consecuencia directa del dinero.

Kohn critica las investigaciones que ponen de relieve el efecto motivador del incentivo monetario porque solo se centran en el corto plazo, las tareas asignadas son extremadamente simples, y los resultados son medidos en términos de cantidad, pero no de calidad. Según Kohn, la investigación pone de relieve que la motivación generada no tiene repercusiones a largo plazo. De hecho, en la práctica, como ya se ha sugerido, los planes de incentivo no perduran mucho tiempo sin ser modificados. En cualquier caso, la relación entre dinero y motivación solo se produce cuando la tarea a realizar es simple y rutinaria, pero no cuando es compleja. Más aún, los incentivos pueden tener una repercusión negativa en términos de calidad de la ejecución cuando la tarea a realizar es compleja porque llegan a afectar negativamente al grado de voluntariedad para hacer las tareas.

Finalmente, dejando a un lado el tema del dinero, como conclusión para el fortalecimiento del liderazgo individual, cabe hacer las siguientes dos consideraciones. En primer lugar, desde el punto de vista del colaborador individual, las necesidades motivacionales pueden ser muy diferentes. Las teorías mencionadas nos ofrecen un marco conceptual con el que diagnosticar dichas necesidades. A partir de este análisis será posible orientar la estrategia motivacional más adecuada para cada miembro del equipo. En segundo lugar, refiriéndonos a la actuación del propio líder, sabemos que la supervisión recibida no cae dentro de la categoría motivacional, sino higiénica. Por tanto, el papel tradicional del jefe, difícilmente será un estímulo para el colaborador. Ello implica que uno de los retos principales que debe asumir el líder consistirá en crear las condiciones adecuadas de trabajo y relación, para ayudar al colaborador a canalizar su propia capacidad creativa y propiciar el tránsito de la motivación extrínseca a la motivación intrínseca. Con el fin de dar este paso, la ampliación de responsabilidades, la rotación interna y el enriquecimiento de tareas, son tácticas que se han demostrado altamente efectivas.

Las teorías anteriores explican cuales son las necesidades de motivación humanas y cuáles son las circunstancias laborales que pueden producir motivación. Sin embargo, asumen que la presentación de un estado de necesidad, junto al estímulo que lo satisface, producirá conducta motivada. Pero las personas hacen más consideraciones a la hora de comprometer su energía en el trabajo. Según la *teoría de*

las *expectativas* de Vroom (1964), son tres los elementos que determinan la motivación del individuo para producir en un determinado momento:

- **Valencia:** Hace referencia a la fuerza y orientación emocional que las personas mantienen con respecto a la recompensa. Es decir, qué necesidades intrínsecas y/o extrínsecas tiene la persona (dinero, aceptación social, reconocimiento, tarea interesante, etc.). Como ya se ha dicho, el líder debe conocerlas. Si un colaborador tiene como importante objetivo el tener un salario mayor y si trabaja con base a la remuneración por producción, la valencia del dinero será positiva y podrá tener una fuerte motivación para producir. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social es mucho más importante que el dinero, la valencia del factor económico puede ser negativa, y el individuo motivado con dinero puede producir, incluso por debajo del nivel requerido. Por ejemplo, producir más podría significar el rechazo del grupo.
- **Expectativa:** La valía del deseo no es suficiente para explicar la conducta motivada. Los empleados tienen expectativas diferentes sobre la relación entre el esfuerzo a realizar y la posibilidad de alcanzar el resultado esperado. Dichas expectativas tienen que ver con su nivel de confianza personal para lograr dicho resultado. Cuando el colaborador no se ve suficientemente capacitado para lograr el objetivo de la tarea, es probable que no se sienta motivado para hacer el trabajo, a pesar de la valencia positiva de su deseo. Por ejemplo, si en el contexto de un laboratorio queremos que un técnico sin experiencia, además de hacer tiras de orina, se dedique a analizar sedimentos al microscopio, la percepción de la propia capacidad puede influir para que la persona muestre cierta reticencia para la nueva tarea.
- **Instrumentalidad:** Las dos condiciones anteriores, por sí solas, no determinan el comportamiento motivado, adicionalmente debemos considerar la instrumentalidad. Ésta se refiere a la expectativa de que la consecución de los objetivos de la tarea, efectivamente, conducirá a la obtención de la recompensa. Por ejemplo, si el colaborador tiene la percepción de que en su organización se prometen cosas que luego no se cumplen, es posible que aun teniendo ganas y sintiéndose capacitado, finalmente no desarrolle un comportamiento motivado.

La aplicación de los factores anteriores se concretaría en el uso de la siguiente fórmula para conocer el grado de motivación de una persona con respecto a una tarea concreta:

$$\text{Motivación} = \text{Valencia (Expectativa} \times \text{Instrumentalidad)}$$

El valor de este enfoque con respecto a los anteriores, estriba en incluir no solo las diferencias individuales de la persona, si no también el ambiente, es decir, las políticas, la cultura, o antecedentes históricos de la organización.

Del modelo de Vroom se pueden extraer dos enseñanzas para el liderazgo efectivo. De una parte, el líder encuentra un área sobre la que tiene un gran poder para influir. Se trata de la expectativa del colaborador sobre su propia capacidad. Esto hace que la tarea del líder no solo consista en proporcionar instrucciones. Debe saber enseñar e infundir confianza y autoestima. De otro lado, un área sobre la que no tiene pleno poder en muchas ocasiones: que el resultado logrado se traduzca en

recompensa. En efecto, a veces el responsable de un equipo no está en condiciones de poder asegurar un incremento salarial o una promoción, por ejemplo. Pero lo que sí está en su mano es no generar expectativas falsas o expectativas que luego no se pueden cumplir, so pena de pagar un precio posterior en la motivación del colaborador.

## 1.2. LA CONDUCTA DE LIDERAR

Desde hace décadas muchos investigadores han demostrado su interés en el estudio del complejo fenómeno del liderazgo. Son múltiples las definiciones que se han propuesto, no existiendo una única definición. Según Auerbach y Dolan (1997), algunas definiciones clásicas de liderazgo son: “*proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización*”. O “*proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores*”.

Tom Peters (1992), más que una definición ofrece una descripción en términos muy amplios de lo que debe ser el liderazgo: “*Liderazgo significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, prestar atención como se demuestra por el contenido de la agenda de uno, drama empedernido (y la gestión del mismo), crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la ventura con decisión y muchas cosas más. El liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado, pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica*”.

Si bien la corriente de investigación conocida como *liderazgo transformacional* ha rescatado con vigor los planteamientos de principios de siglo sobre el *liderazgo carismático* de Max Weber; al objeto de proporcionar pautas y consejos con fundamento para el día a día, puede ser más interesante abordar el liderazgo desde el análisis del comportamiento y la situación en la que éste se produce. Por interesante que pueda resultar el debate teórico del líder carismático, la realidad es que lo que consideramos líderes natos no abundan. En consecuencia, y dada la limitada extensión de un Capítulo como éste, será más interesante abordar el tema desde la inquietud de cómo mejorar el desempeño del líder común, si bien terminaremos haciendo una breve mención al liderazgo transformacional.

Frecuentemente se suele confundir los términos *liderazgo* y *gerencia* y, aunque parecen semejantes, son términos bien distintos; el liderazgo va más allá de la gerencia. Kotter (1990) o Bennis (1989) han analizado esta cuestión (ver Tabla 1). Las organizaciones excelentes requieren gerentes excelentes. Pero una gerencia excelente no convierte a una organización en excelente, se necesita algo más, y ese algo, se llama liderazgo. Los líderes se diferencian de los gerentes en que tienen visión, miran más allá del presente para ver el gran potencial de sus organizaciones. Otro de los puntos que los diferencian es cómo plantean y logran las metas



que se han impuesto. Los gerentes utilizan políticas, procedimientos, etapas y otros medios similares para motivar a sus empleados, soliendo recurrir a la amenaza del castigo o el despido en caso de incumplimiento.

<b>¿Son todos los gerentes líderes?</b>	
<p><b><u>Papeles del líder según Kotter</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Afrontan con éxito el cambio</li> <li>-Fijan dirección y tienen visión</li> <li>-Alinean a las personas hacia un objetivo común</li> <li>-Motivan a las personas</li> </ul> <p><b><u>Papeles del líder según Bennis</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Promueven la efectividad</li> <li>-Siguen sus propias normas</li> <li>-Originan cambios y mejoras</li> <li>-Retan al status quo</li> <li>-Hacen lo correcto</li> </ul>	<p><b><u>Papeles del gerente según Kotter</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Afrontan la complejidad con éxito</li> <li>-Planifican y administran presupuestos</li> <li>-Organizan y dotan de recursos</li> <li>-Controlan y solucionan problemas</li> </ul> <p><b><u>Papeles del gerente según Bennis</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Promueven la eficiencia</li> <li>-Son buenos soldados</li> <li>-Imitan</li> <li>-Aceptan el status quo</li> <li>-Hacen las cosas correctamente</li> </ul>

**Tabla 1.** Líder versus Gerente

Sin embargo, las dos categorías o ámbitos de habilidad no son necesariamente excluyentes. Es cierto que hay gerentes que no son líderes y hay líderes que no son gerentes, pero es posible saber ser las dos cosas. Desde otra perspectiva que no tiene en cuenta esta diferenciación, Edgard Wrapp (1967), sostiene que un directivo *senior* debe cultivar cinco habilidades esenciales:

- Mantenerse bien informado:** Deben desarrollar una red de fuentes informativas para estar al tanto sobre una gran variedad de decisiones operativas realizadas en los diferentes niveles de la compañía. No obstante, deben evitar la tendencia a “empantanarse” con asuntos operativos en detrimento de los temas clave de la organización.
- Gestionar su tiempo y energía:** Concentrándose en un grupo limitado de asuntos significativos que realmente requieran de su intervención personal.
- Jugar al juego del poder:** Deben desarrollar su sensibilidad hacia la estructura de poder de la compañía, teniendo claro dónde actuar para manejar positivamente apoyos y oposiciones.
- Dominar el arte de la imprecisión:** Saber indicar que una compañía mantiene un sentido de dirección, sin llegar por ello a comprometerse públicamente con objetivos demasiado específicos.
- Sentido del oportunismo:** El directivo *senior* es un oportunista que evita debates concretos, pero intenta relacionar indicios y encajar acontecimientos aparen-

temente casuales, configurando un plan que le acerca a sus objetivos, o saliendo del paso con un propósito predeterminado.

Según Joseph O'Connor (1998) se recogen las *habilidades básicas del liderazgo* en el siguiente texto de Tao Te King: “*conocer a los demás es conocimiento, conocerse a sí mismo es sabiduría, manejar a los demás requiere habilidad, manejarse a uno mismo exige fuerza interior*”. El mismo autor considera que hay tres pilares del liderazgo que son los que permiten que un líder se ponga al frente, y una vez al frente, se mantenga ahí. Estos tres pilares son:

- ~ La autoridad (su posición oficial o formal).
- ~ El conocimiento (lo que sabe).
- ~ El ejemplo (sus acciones, que hacen que otros quieran ser como él).

Daniel Goleman (1998), el psicólogo más famoso de la actualidad, define la *inteligencia emocional* como la fuerza o energía afectiva que hace feliz y exitoso al ser humano a partir de la empatía, la capacidad de autocrítica, la autoconfianza, el autocontrol, la motivación proveniente de metas trascendentes, la honestidad e integridad, la capacidad para trabajar en equipo y el sentido social o comunitario. Goleman ha encontrado en sus investigaciones que los líderes más efectivos coinciden en un factor fundamental, todos ellos demuestran un alto nivel de inteligencia emocional. “*El cociente intelectual y las habilidades técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo*”. Algunas características definitorias de la emocionalidad del líder son:

- **Optimismo:** Los grandes líderes se caracterizan por ser optimistas natos, que si bien tienen firmemente los pies en el suelo, son capaces de imaginar un futuro con grandes perspectivas y hacen lo posible para lograrlo. Todos deseamos trabajar con triunfadores, nos sentimos irremediablemente atraídos por las personas optimistas, más no así con las pesimistas. Los líderes son sobre todo, constructivos y optimistas. Ven el futuro como un campo lleno de posibilidades y no les arredran los inconvenientes que pueden hundir a al mayoría de las personas. El optimismo es contagioso, genera mayor productividad y mejora el ambiente de la organización.
- **Seguridad:** Todos percibimos cuando alguien cree o no cree en lo que nos está diciendo o haciendo. Si usted cree en sí mismo, si se muestra seguro, logrará que sus colaboradores se sientan a su vez seguros. La conducta de los colaboradores será un fiel reflejo de la del líder.
- **Integridad y honradez:** Los grandes líderes se distinguen del resto por la integridad de la que hacen gala en todas y cada una de sus acciones. Un líder debe tener valores y una conducta ética, pues los valores de la organización se manifiestan según lo que hace el líder. Los líderes honestos tienen un gran poder de atracción.
- **Decisión.** Los mejores líderes son decididos, si bien, sopesan los pros y los contras en cada situación y de acuerdo con la información y el tiempo de que disponen. No esperan a que los acontecimientos decidan, consideran que decidir, aunque no sea la decisión más oportuna, es mucho mejor que no hacer nada.

- **Riesgo.** Es primordial estar abierto a todas las posibilidades y cuestionar todas las suposiciones. Los líderes incitan a sus empleados a poner en duda las cosas, crean un sentimiento de que todo es mejorable y les permiten ser innovadores sin tener miedo al fracaso. Asumen riesgos.
- **Servicio.** Un buen líder tiene plenamente asumido que debe conducir a su equipo mediante la capacitación. Pone su formación y talento al servicio de sus semejantes, hace entrega de sus habilidades de manera sencilla y desinteresada. De esta manera procura la responsabilidad de los demás sin control ni acatamiento. Actualmente se afirma que el liderazgo en una organización inteligente dista mucho del modelo autoritario y carismático predominante. El servicio es la voluntad de responsabilizarse por el bienestar de la organización trabajando para quienes nos rodean.

Goleman afirma que algunos líderes nacen ya con una carga genética de inteligencia emocional. Las habilidades de liderazgo (en contraposición a las habilidades gerenciales) se verían apoyadas por cierta predisposición genética, pero también sostiene que el espacio para el aprendizaje es importante. Nadie pasa directamente de la cuna al liderazgo plenamente cualificado. Todos tenemos algo que aprender, solo el aprendizaje saca a la luz nuestros talentos naturales, nuestro potencial.

Hasta el momento nos hemos acercado al liderazgo a través de enfoques que hacen hincapié en comportamientos y características concretas, así como en las habilidades emocionales que se consideran necesarias. Pero también merece la pena destacar un enfoque de estudio basado en los estilos o patrones de comportamiento. Un *estilo de liderazgo* es la forma de comportarse el líder con sus seguidores.

Blake y Mouton (1964), hacen una de las contribuciones más importantes al estudio del liderazgo. Sostienen que la conducta de todo líder se puede articular en torno a dos dimensiones: su *orientación a la tarea* (resultados, producción,...) y su *orientación a la persona* (relaciones humanas). Dichas dimensiones se constituyen como dos ejes de coordenadas sobre los cuales se posiciona el líder. Según la magnitud de cada uno de estos dos parámetros, caracterizados sobre la famosa *rejilla de Blake y Mouton* (Fig. 1), resulta uno u otro estilo de mando, más o menos autoritario, participativo, burocrático, etc. Concretamente, los estilos principales que surgen son cinco:

- **Estilo 1.1.** Mínima orientación a la producción y mínima orientación a las personas. Administración empobrecida, poca preocupación por las tareas y por las personas. Predomina la vagancia y el esfuerzo por hacer el trabajo es mínimo.
- **Estilo 1.9.** Mínima orientación a la producción y máxima orientación a las personas. Administración tipo “club de campo”, donde predomina el bienestar de las personas por encima de otros criterios. Ambiente amigable y ritmo de trabajo muy confortable. Los resultados de este estilo son harto dudosos.
- **Estilo 9.1** Máxima orientación a la producción y mínima orientación a las personas. Las relaciones se centran exclusivamente en torno a las tareas. El trabajo se organiza de tal modo que los elementos humanos ejercen escaso efecto en el resultado, o bien se eliminan elementos humanos allá donde es posible.

- **Estilo 9.9.** Máxima orientación a la producción y máxima orientación a las personas. Es un estilo de trabajo en equipo con máxima dedicación posible, combina la satisfacción de necesidades de producción y necesidades de las personas. Existe una relación de confianza y respeto que facilita la posibilidad de aprender.
- **Estilo 5.5.** Media orientación a la producción y media orientación a las personas. Es un estilo a medio camino, donde se produce y existe cierta relación de confianza, pero se carece de una implicación grande.

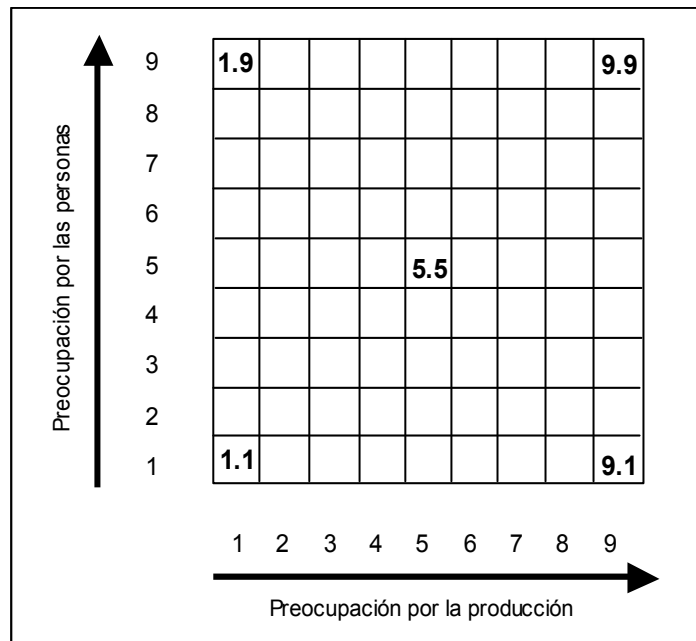


Fig. 1. Rejilla de Blake y Mouton

Aunque según éste enfoque, el estilo oportunista se caracterizaría por el uso de todos los estilos anteriores, la visión expuesta no deja de ofrecer un punto de vista estático, según el cual el estilo caracteriza la figura del líder de una manera permanente, sin tener en cuenta la situación. Sin embargo, Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969) postulan la *teoría del liderazgo situacional*, donde los estilos no son estáticos sino que varían en función de la situación. La situación se define según la *madurez profesional* o grado de desarrollo del colaborador para la realización de la tarea encomendada; debiendo variar el estilo de liderazgo según sea la madurez más o menos alta o baja. La teoría situacional ha gozado de gran aceptación en las últimas décadas. Su utilidad estriba en determinar qué tipo de relación requiere el colaborador para potenciar su madurez, es decir, su crecimiento o desarrollo profesional. La madurez del colaborador se define en función de su *motivación* (alta o baja) y su *capacidad* (alta o baja).

De una manera muy parecida a lo planteado por Blake y Mouton, el *comportamiento directivo* está relacionado con las funciones de tarea y se define como el grado en el cual el líder se implica en una comunicación unidireccional, asigna papeles a los miembros del equipo, dice a los subordinados qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo, y supervisa de cerca las actividades laborales. Mientras tanto, el *comportamiento de apoyo* está relacionado con las funciones de mantenimiento de la relación y se define como el grado en el cual el líder se implica en una comunicación bilateral, escucha, ofrece apoyo y motivación, facilita la interacción, e implica a los subordinados en la toma de decisiones. Como ya sabemos, del cruce de estas dos dimensiones se obtienen cuatro estilos de dirección (Fig. 2) que pasaremos a describir:

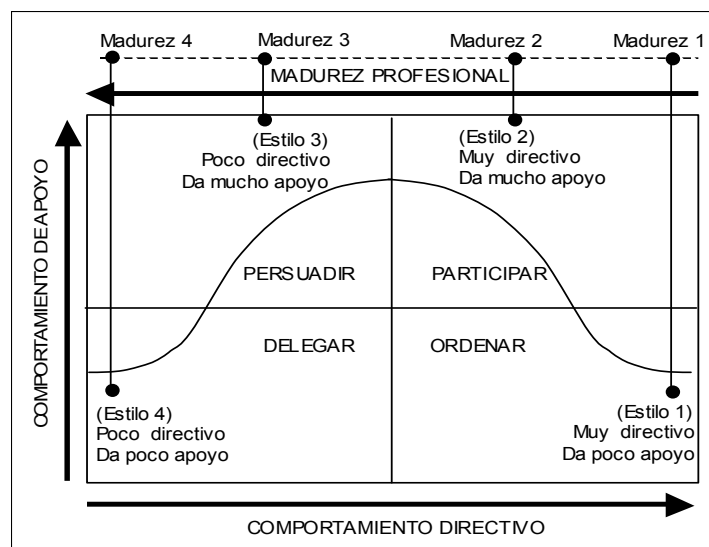


Fig. 2. Estilos de dirección

- **Estilo 1. Ordenar.** Conlleva un alto componente de control. Se asignan tareas y objetivos, se dan instrucciones específicas, y el desempeño del colaborador se supervisa de cerca.
- **Estilo 2. Participar.** Se relaciona mucho con la acción de supervisar y enseñar, donde se aclaran los objetivos y la dirección a seguir en la realización de tareas, pero también se intentan escuchar las opiniones de los subordinados acerca de las decisiones, así como sus ideas y sugerencias.
- **Estilo 3. Persuadir.** Predomina una relación de asesoramiento que pretende la plena implicación del colaborador. Los líderes toman las decisiones de forma conjunta con sus seguidores y escuchan de forma activa, apoyan, y contribuyen a los esfuerzos por cumplir la tarea.
- **Estilo 4. Delegar.** En este caso, la relación se caracteriza por la plena libertad del colaborador para tomar sus propias decisiones. El colaborador informa al

líder sobre lo realizado y si bien se delega el trabajo, el líder no debe perder la perspectiva de que la responsabilidad sigue siendo suya.

Evaluar el nivel de desarrollo de los seguidores es el factor clave para determinar cuándo usar cada uno de los cuatro estilos de liderazgo. Con el apoyo adecuado, las personas pueden eventualmente dar los pasos necesarios en su ciclo de desarrollo y terminar demostrando un elevado nivel de competencia, dedicación y autonomía (ver Fig. 2). En su primera etapa, el individuo no sabría hacer el trabajo y tampoco estaría motivado (Madurez 1). Sería el caso de la persona que todavía no es consciente de su grado de incompetencia. En su segunda etapa, la persona está motivada por la labor, pero es consciente de no saber (Madurez 2). En su tercera etapa, la persona es consciente de que sabe, pero su conocimiento todavía no está afianzado (Madurez 3), lo cual afecta a su motivación. En la cuarta y última etapa, la persona sabe y su saber está completamente interiorizado. Es decir, su desempeño excelente es consecuencia de la acción automática y poco consciente (Madurez 4). Esta transición podría describirse como los pasos dados de ser un principiante entusiasta pero en absoluto integrado, a ser un aprendiz desilusionado, a ser un trabajador reticente, y finalmente, a ser un colaborador de alto rendimiento.

De todo ello, se deriva lo siguiente. Antes de utilizar una estrategia comunicativa determinada, el directivo debe hacerse dos preguntas: ¿Hasta qué punto la persona quiere hacerlo? ¿Hasta qué punto la persona sabe hacerlo? La respuesta a estas preguntas nos permite elegir el estilo de relación más adecuado para el colaborador. Si bien, luego todo dependerá de las habilidades comunicativas de cada uno, lo cierto es que seleccionando el estilo adecuado acertaremos en la estrategia relacional. Algo que sin duda, con independencia del mayor o menor acierto en las tácticas del día a día, puede ser un gran predictor de éxito en la labor de liderar y desarrollar a los colaboradores. En cualquier caso, las diferentes teorías y modelos planteados revelan que la compleja realidad del individuo exige un análisis único y profundo en cada situación en la que deba ejercerse el liderazgo.

Por último, al margen de los planteamientos situacionistas, cabe destacar el papel del líder como promotor del cambio. De hecho, las situaciones de cambio, y en particular las situaciones de gran cambio o cambio profundo, son el mayor reto al que uno se puede enfrentar. En ellas el líder puede sentirse altamente motivado. Como indicábamos al inicio de este apartado, en este contexto es necesario mencionar las *teorías del liderazgo transformacional*. Éstas ponen de relieve la importancia de los motivos morales del líder, el cual encuentra en el cambio una gran causa que sintoniza con el deseo de un grupo o un colectivo. Así, a través de los mecanismos motivacionales de sus seguidores, el líder es capaz de movilizar la energía necesaria en contraposición a la inercia del sistema, logrando impulsar y consolidar el cambio.

## 2. EL LÍDER COMO AGENTE DE CAMBIO

En diversos momentos del libro ya se ha puesto de manifiesto que el sector del laboratorio clínico en particular y sanitario en general, no es ajeno a las tendencias de un mundo que cambia cada vez a mayor velocidad. Las implicaciones para el laboratorio, cuyo *oficio* se basa en el conocimiento y en la tecnología, son evidentes. Más aún, probablemente haya que situar al sector que nos ocupa en la vanguardia del cambio social y económico de nuestros tiempos. Por consiguiente, se hace ineludible hablar del cambio, y hacerlo cuando se trata de habilidades de liderazgo, motivación o comunicación resulta a todas luces oportuno.

No es necesario analizar ahora las tendencias del entorno, ni definir las particularidades que caracterizan los cambios en el sector. Esto ya se hace en otros Capítulos al abordar temáticas que implican un mayor protagonismo de lo exterior. Por el contrario, hablar de liderazgo implica dirigir la mirada hacia dentro de la organización, e incluso hacia el interior del individuo. En este sentido, también cabe decir que las particularidades del personal de un laboratorio clínico, y los cambios a los que suele enfrentarse, ya se han puesto de relieve en el Capítulo 4 “Gestión de las Personas”. Ello nos permitirá concentrarnos en el fenómeno mismo del cambio y en las implicaciones que éste tiene al abordarse el tema del liderazgo, porque gestión del cambio y liderazgo, no son cuestiones diferentes.

Gestionar el cambio implica conducirlo y controlarlo, siendo capaces de vencer resistencias y canalizar el conflicto por unos cauces adecuados, llevando a la organización a una nueva etapa histórica de estabilidad y prosperidad, evitando el fracaso del proceso y el estancamiento de la organización o incluso su involución –todo ello, suponiendo que la estrategia o el rumbo adoptado sea certero. Por lo tanto, conlleva necesariamente el despliegue de competencias humanas relacionadas con la capacidad para liderar de un modo efectivo. Por ejemplo, refiriéndose a proyectos de implantación tecnológica, Reed Gardner (1998) opina que: “... *¡el éxito de un proyecto, quizás en un 80%, dependa del desarrollo de las habilidades de interacción social y política, y en un 20% o menos, de la implementación de la tecnología de hardware o software!*”

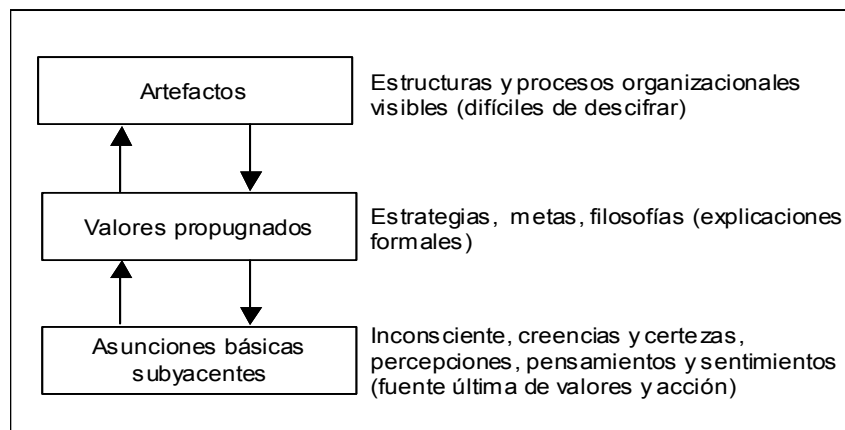
### 2.1. CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se desprende de lo dicho hasta el momento, el concepto de gestión del cambio suele abordarse desde una perspectiva organizacional, lo cual implica, como veremos más adelante, que éste es de cierta dimensión y calado. De este modo, se suele asociar con variaciones importantes en la estrategia y los objetivos permanentes de la organización. Esta visión destaca la relevancia de una variable de naturaleza organizacional-social como es la *cultura corporativa*. Sobre ésta, Argyris (1992) afirma que si los patrones culturales previamente existentes son inconsistentes con los nuevos valores e implicaciones culturales de las iniciativas de cambio, entonces puede producirse defensividad, retraimiento y distorsión en la información, lo cual puede asociarse a importantes carencias en la capacidad de aprendizaje de la organización.

Pero, ¿qué entendemos por cultura? Se trata de un importantísimo condicionante del comportamiento en las organizaciones; y sin embargo, sigue siendo una gran desconocida para muchos directivos. Existen infinidad de aproximaciones al concepto. En esencia podemos decir que cultura es a organización lo que personalidad es a individuo. Sin embargo, aunque se sigan aproximaciones rigurosas al fenómeno, el concepto de cultura es inabarcable por completo. Por tanto, se podrán hacer afirmaciones sobre los elementos de una cultura, pero no de la cultura como totalidad. Uno de los autores más destacados, Edgar Schein (1996), la define como “*creencias básicas asumidas de un modo tácito sobre cómo es el mundo y cómo debiera ser, compartidas por un grupo de personas y que determinan sus percepciones, pensamientos, sentimientos, y su comportamiento patente*”.

Para Schein (1992) la cultura organizacional se divide en *tres niveles* (Fig 3):

- **Artefactos:** Constituyen la superficie de la cultura, (por ejemplo, la manera de vestir), y pueden ser fácilmente identificados, si bien son difíciles de explicar o comprender.
- **Valores propugnados:** Subyacen a los artefactos y se traducen en estrategias, metas y filosofías conscientes.
- **Creencias y valores básicos:** Se trata del núcleo o esencia de la cultura y son difíciles de distinguir porque se presentan en un plano inconsciente. Sin embargo, las creencias y valores básicos proporcionan una clave para comprender por qué ocurren las cosas.



**Fig. 3.** Niveles de cultura en Schein

Como vemos, Schein profundiza en lo que es la *cultura organizacional* pero debido a lo inabarcable del fenómeno, no describe tipologías de cultura. Por el contrario, Cameron y Quinn (1999), a partir de los estudios de Quinn y Rohrbaugh (1983) sobre efectividad organizacional, proponen una definición operativa de cultura organizacional que incluye una herramienta para medirla (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument). Estos autores, desde una perspectiva empírica, descubrieron dos dimensiones bipolares (con extremos opuestos) de medidas



de efectividad. La primera de ellas, desde un enfoque interno, centrado en las personas de la organización, a un enfoque externo, centrado en el mercado o el entorno socio-económico. Y la segunda, relacionada con el control y la estabilidad, frente a la flexibilidad y la apertura al cambio. A partir de estos trabajos, Cameron y Quinn (1999) proponen su modelo. Es el denominado *enfoque de los valores competitivos*. Desde esta perspectiva, el perfil cultural de las organizaciones se compone de las siguientes tipologías:

- **Culturas jerárquicas:** Característica de los entornos burocráticos donde se valora la tradición, la consistencia, la cooperación y el conformismo. Se focaliza en cuestiones internas más que externas y hace hincapié en la estabilidad y el control, eludiendo la flexibilidad y la acción a discreción.
- **Culturas orientadas al mercado:** También valora la estabilidad y el control, pero se orienta preferentemente hacia lo externo. El mercado se tiende a percibir como amenazante; por tanto, se busca de un modo activo la identificación de amenazas y oportunidades para responder con ventajas competitivas que lleven al beneficio sostenido.
- **Culturas orientadas al clan:** Se centran en cuestiones internas si bien se valora la sensibilidad al cliente, además de la flexibilidad y la actuación a discreción. Procura gestionar el entorno a través del trabajo en equipo, la participación y el consenso.
- **Culturas adhocráticas:** Se orientan a cuestiones externas y valoran la flexibilidad y la actuación a discreción antes que en la búsqueda de estabilidad y control. Se valora la creatividad y la asunción de riesgos. Los organigramas son cambiantes o a veces inexistentes. Los roles y el espacio físico también son temporales.

De la aplicación del modelo anterior es posible determinar qué tipos de cultura pueden ser más adecuados para competir en un mercado concreto, o de qué modo la cultura puede facilitar o dificultar la realización de un proyecto de cambio. Por ejemplo, cuando se trata de implantar proyectos de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), los tipos de cultura grupales facilitan la difusión de las telecomunicaciones (Harrington y Ruppel, 1999), la combinación de componentes adhocráticos y grupales son adecuados para proyectos de calidad total (Dellana y Hauser, 1999), o las culturas adhocráticas y jerárquicas correlacionan con la adopción temprana de intranets (Ruppel y Harrington, 2001).

Comprender la cultura organizacional y sus implicaciones es determinante para todos los miembros de una organización. No obstante, para cualquiera que tenga la responsabilidad de liderar un cambio, es algo imprescindible. En estas circunstancias, es importante saber que el líder aborda las creencias profundas de la organización, creencias inconscientes, las cuales deben identificarse para poder ser cambiadas. Se trata de facilitar la transición de un tipo cultural a otro, o cuando menos, modificar algunos de sus elementos. Aunque ello no llegue a implicar una drástica transformación, es de esperar que en este proceso el líder deba abordar, como mínimo, algunas resistencias. Sobre ello hablaremos más adelante, por ahora cabe hacer una reflexión sobre dos dimensiones del cambio: su *magnitud* y su *tempo*.

## 2.2. CAMBIO CON MAYUSCULAS Y CAMBIO CON MINÚSCULAS

Por lo general, la literatura que aborda la cuestión del cambio organizacional suele diferenciar entre el gran cambio y el pequeño cambio. Asimismo, desde la *teoría general de sistemas* se asume que existen dos inercias opuestas: por un lado la *homeostasis*, o tendencia de los sistemas a mantenerse en un estado estable estacionario, y la *morfogénesis*, o tendencia de un sistema a producir formas nuevas. Paul Watzlawick (1974), destacado miembro de la escuela interaccional de Palo Alto, recurre al campo de la matemática lógica (a la teoría de grupos y a la teoría de los tipos lógicos) para explicar el cambio, reflejando las dos tendencias sistémicas anteriores:

- **Cambio de tipo 1:** Supone una variación en la forma en que procesos y procedimientos ocurren en un determinado sistema, pero se mantiene como resultado la permanencia del mismo sistema. Por ejemplo, en un laboratorio, podríamos hablar de la automatización de la fase pre-analítica.
- **Cambio de tipo 2:** Al contrario del tipo anterior, supone una variación del sistema en sí mismo. Con frecuencia, este tipo de cambio es el resultado de la adopción de una nueva estrategia o la presencia de una amenaza a la supervivencia del sistema. Implica la redefinición o reconceptualización del negocio o de los procedimientos y las políticas. Por ejemplo, podríamos hablar de la centralización de laboratorios.

En cuanto al análisis de la temporalidad, entendida como patrón temporal o ritmo del cambio, K.E. Weick y R.E. Quinn (1999) diferencian entre *cambio episódico* y *cambio continuo*. Parten de la concepción de Kurt Lewin (1951) quien estableció que en todo cambio existen tres fases: *descongelación*, *cambio* y *recongelación*. Sin embargo, manteniendo el planteamiento que sugiere la existencia de dos tipos de cambio (*cambio tipo 1* y *cambio tipo 2*), sostienen que el patrón lewiniano únicamente se aplica a los grandes cambios o cambios episódicos, pero no a los pequeños cambios o cambio continuo. Vemos con más detalle la diferencia entre ambos:

- **Cambio episódico:** Desde esta perspectiva, el cambio es la interrupción ocasional del equilibrio. Es un cambio revolucionario. Tiende a ser dramático y a ser conducido externamente. Se percibe como un fallo de la organización para adaptar sus estructuras a un entorno cambiante (desequilibrio organizacional). El cambio es promovido con una intencionalidad que trata de modificar una inercia lineal de un modo progresivo y orientado a un objetivo.

En cuanto a sus fases:

1. *Descongelación:* En esta etapa se abordan las expectativas de los empleados, surge la ansiedad hacia el aprendizaje de lo nuevo y se procura la sensación de seguridad psicológica.
2. *Transición:* En esta etapa se procura la redefinición semántica y la ampliación conceptual, lo cual implica la reestructuración cognitiva o el cambio en los modos de pensar. Algo que permitirá que se juzgue el entorno con nuevos criterios.

3. *Recongelación*: En esta etapa se estabiliza el cambio anterior. Se crean nuevas normas sociales y el cambio se hace congruente con la personalidad de los individuos del colectivo cambiante.

- **Cambio continuo**: El cambio es un patrón de modificaciones sin fin en los procesos de trabajo y la práctica social. En alguna medida este tipo de cambio siempre existe. Deriva de la inestabilidad organizacional habitual y las consiguientes reacciones de alerta a las contingencias diarias. Se producen numerosas y pequeñas acomodaciones que se acumulan y amplifican. Desde esta concepción, el cambio es simplemente el redireccionamiento eterno y cíclico de la actividad, donde no se precisa tanto la intervención de un agente externo.

Las etapas de este tipo de cambio son:

1. *Congelación*: En la congelación, la secuencia de la actividad se hace visible, mostrando sus patrones a través de mapas, esquemas e historias.
2. *Reequilibración*: Puestos de relieve los patrones de actividad, éstos se reinterpretan, reetiquetan y resequeñan para eliminar los obstáculos.
3. *Descongelación*: Se reanuda la actividad espontánea y la improvisación. El aprendizaje y la interpretación del entorno se hace de un modo más racional y diligente.

En un contexto de cambio episódico, el líder debe ser consciente de que es el promotor o el principal *agente del cambio*. La organización, por sí mismo no puede desencadenar el cambio, su propia configuración no se lo permite. El sistema requiere la producción de un esfuerzo adicional contrapuesto, lo suficientemente fuerte como para variar de un modo definitivo el rumbo de la inercia organizacional. Hoy en día, con mayor claridad que nunca, éste constituye el mayor reto del liderazgo en las organizaciones. Sin embargo, el tamaño de éstas también tiende a ser mayor, lo cual afecta de un modo negativo, añadiendo mayor dificultad al reto.

En su artículo, “*Organizational Change and Development*” (1999), Weick y Quinn citan a Bunker y Alban (1992) para referirse a las dificultades del cambio en las organizaciones grandes. Las intervenciones de amplia escala requieren:

- ~ Un enfoque global y sistémico antes que un enfoque de cambio individual.
- ~ Colectar datos del entorno y compartirlos ampliamente antes que información interna poco compartida.
- ~ Solución de problemas y decisiones en tiempo real antes que el recurso a la lenta información que desciende en cascada a través de la jerarquía.
- ~ Focalizarse en el aprendizaje de la totalidad organizacional antes que en el aprendizaje de unidades individuales.
- ~ Ser conducido por la dirección y el resto de la organización antes que por la dirección sola.
- ~ Seguir un modelo participativo centrado en los actores antes que en el consultor.
- ~ Incidir en lo fundamental y profundo antes que en lo meramente incremental.

En contraposición, en una situación de cambio continuo, el papel del líder adopta el enfoque de cambio individual. Según Weick y Quinn (1999), si el cam-

bio continuo se produce mediante congelación y reequilibración, entonces el papel del agente del cambio consiste en manejar el lenguaje, el diálogo y el sentido de identidad. En esta labor, que sin duda exige el despliegue de habilidades comunicativas, deben reconocerse los cambios adaptativos emergentes, hacerlos más palpables y encuadrarlos en un nuevo marco explicativo. Para ello, la comunicación es el instrumento principal, sobre ella profundizaremos de un modo más específico en la última parte del Capítulo.

### 3. LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

Con independencia de la dimensión del cambio, de todo lo expuesto hasta el momento se deriva que el responsable de un equipo deberá afrontar cierto grado de conflicto. Incluso aunque no hubiera un gran cambio organizacional, desde la perspectiva del cambio permanente, siempre cabe esperar alguna proporción de inestabilidad que se manifiesta como conflicto. En consonancia con el apartado anterior, en esta sección nos detendremos en el conflicto en el cambio episódico. Pero también hablaremos del conflicto interpersonal, siempre presente en cualquier colectivo humano con independencia de la dimensión del cambio. Así, resulta ineludible mencionar a Kurt Lewin (1951) y su modelo del *diagrama del campo de fuerzas*.

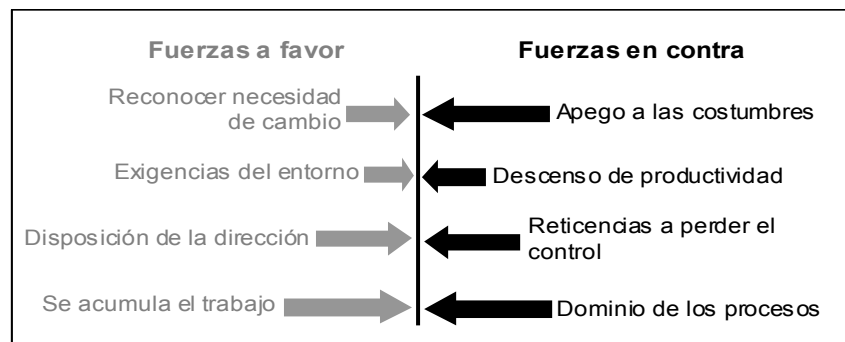
#### 3.1. LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Según Kurt Lewin, cualquier grupo humano u organización es el resultado del equilibrio entre dos fuerzas opuestas: aquellas que persiguen la promoción del cambio o *fuerzas impulsoras* y aquellas que persiguen el mantenimiento de la situación actual o *fuerzas restrictivas*. Una organización sería un sistema social en el que la situación presente no configura un patrón estático. Por el contrario, se trata de un equilibrio dinámico de fuerzas que trabajan en direcciones enfrentadas. Para que pueda ocurrir un cambio, las fuerzas de naturaleza impulsora deberán ser mayores que las fuerzas restrictivas de no-cambio. Solo de este modo la organización puede reconfigurar su situación, dando paso a un nuevo equilibrio social.

El diagrama de campo de fuerzas nos ayuda a visualizar esta realidad, permitiendo explorar las posibilidades del cambio. Se parte de la idea de que las personas y la fuerza de sus hábitos, costumbres, actitudes,... impulsan o restringen el cambio. Su aplicabilidad se puede hacer tanto a un nivel microscópico (el individuo) como macroscópico (la organización o incluso una red de organizaciones). Cualquiera que sea el alcance del conflicto, permite retratar de un modo gráfico en qué se concreta éste; es decir, cuáles son las fuerzas dominantes y cuál es su potencia. La ilustración (Fig. 4) es un ejemplo de lo que queremos decir, podría aplicarse tanto a un individuo como a una organización.

Concretamente, desde una perspectiva organizacional, el análisis del campo de fuerzas permite:

- ~ Conocer el equilibrio de poderes existente en la actualidad.
- ~ Identificar a los actores y grupos principales o más importantes a los que dirigir una campaña de comunicación.
- ~ Identificar quienes son los oponentes y quienes son los aliados con mayor precisión.
- ~ Saber cómo enfocar la comunicación para cada grupo o individuo.



**Fig. 4.** Ejemplo de análisis de campo de fuerzas

Esta herramienta es particularmente útil en la fase de diagnóstico y planificación. Más aún, de su planteamiento se deriva que no sería conveniente implantar un proyecto de cambio episódico hasta que las fuerzas impulsoras no fueran claramente superiores. Al aceptar que la resistencia al cambio es un elemento que forzosamente se presenta en cualquier reforma, Kotter y Schlesinger (1979) hacen énfasis en el valor que aporta un liderazgo capaz de crear una mayor disposición hacia el cambio. Apuntan a cuatro motivos por los que algunas personas presentan resistencia y conflicto al cambiar:

- **Estrechez de miras:** Algunas personas se preocupan por las implicaciones del cambio para sí y para sus intereses propios, sin detenerse a considerar los efectos en el éxito y la continuidad del negocio o la actividad.
- **Malentendidos:** Con frecuencia la comunicación no es correcta o la información es inadecuada.
- **Baja tolerancia al cambio:** Algunas personas valoran mucho la seguridad y la estabilidad en su trabajo y tenderán a percibir la amenaza antes que la oportunidad.
- **Diagnósticos diferentes sobre el problema:** Algunos empleados pueden estar en desacuerdo con los motivos que propician el cambio y los pretendidos beneficios que éste conlleve.

A partir de este análisis, los mencionados autores proponen seis estrategias para afrontar el conflicto:

- **Formación y comunicación:** Una de las mejores maneras de sobrevenir la resistencia consiste en formar a las personas sobre el cambio con antelación. Sobre todo cuando falta información. La comunicación abierta y la “educación”

ayudan a los empleados a comprender la lógica del cambio. Con ello, se reducen los rumores infundados y/o incorrectos.

- **Participación e implicación:** Cuando los líderes no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio y existen actores importantes con gran poder de resistencia, puede ser necesario implicarlos en el mismo diseño, con el fin de lograr su aceptación.
- **Facilitación y soporte:** Si las personas se resisten al cambio debido a problemas de ajuste, los directivos y mandos pueden canalizar este conflicto de un modo constructivo al proporcionar ayuda para que los empleados superen sus dificultades. En estas situaciones, el líder debe ser consciente de la muy posible existencia de miedo y ansiedad, así como la asociación del cambio a cierta percepción de perjuicio. Este enfoque exige la puesta en marcha de programas de formación especial, tutoría y asesoramiento personal, y tiempo de paréntesis y reflexión.
- **Negociación y acuerdo:** En el caso de que una persona o un colectivo puedan perder de un modo objetivo con el cambio, y cuando dicha persona o colectivo tengan una posición de poder, ofrecer contraprestaciones para evitar resistencias puede resultar adecuado. A pesar de todo, en estos casos existe el riesgo de que el cambio pierda su sentido y coherencia, o que se generen situaciones de privilegio nocivas para el futuro.
- **Manipulación y “co-opción”:** Cuando las tácticas anteriores no resulten pertinentes o su coste sea desorbitado, cabe simular la implicación de los agentes clave, otorgándoles un lugar o papel simbólico en el grupo de planificación del cambio. Dicho papel no debería amenazar el éxito del proyecto. No obstante, este modo de actuar, puede resultar altamente perjudicial si el individuo en cuestión tuviera la percepción de haber sido engañado.
- **Coerción explícita e implícita:** A veces la premura en el tiempo puede ser un elemento estratégico para evitar un mal mayor. Como último recurso, los directivos de la organización pueden dejar claro que la resistencia al cambio puede derivar en pérdida de empleo, despido, traslado o ausencia de promoción. Sin embargo, conviene sopesar muy bien el uso de estas tácticas ya que pueden generar una ansiedad contraproducente para el desempeño, falsos compromisos o incluso sentimientos de ira contenida peligrosos para la nueva situación.

### 3.2. CONFLICTO INTERPERSONAL

El panorama expuesto hasta el momento no sería completo sin una aproximación más cercana a la interacción individual y al conflicto interpersonal. Ya se ha dicho que el conflicto es intrínseco a cualquier grupo humano, por pequeño que sea, por ejemplo, una pareja. Por sí mismo, el conflicto o la agresión, no son comportamientos patológicos o fuerzas sociales perversas; muy por el contrario, tienen una función. Aureli y de Waal (2000), adoptan una perspectiva evolucionista y ponen de manifiesto que el conflicto es una parte sustancial para el correcto funcionamiento e integración de cualquier grupo o colectivo de individuos, y en particular de aquellos con mayor variabilidad genética intra-especie. Bien sean mamí-

feros, mamíferos primates, personas, o incluso naciones, todos los conflictos siguen cierta dinámica universal, tanto en su manifestación como en su resolución. La importancia de la reconciliación, la personalidad y las diferencias individuales, o la calidad de la comunicación entre individuos, no son patrimonio exclusivo de los conflictos humanos. Por tanto, asumiendo que el conflicto es inevitable, la actuación del líder no puede apuntar a su evitación, represión u ocultamiento, sino a su conducción satisfactoria.

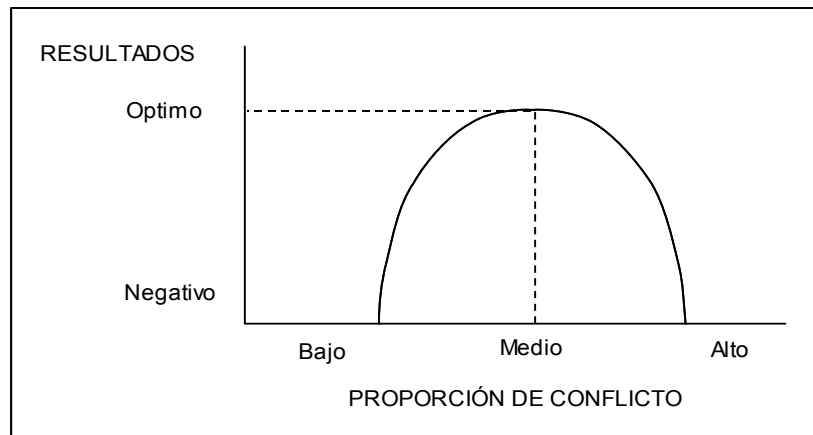
Al margen del enfoque evolucionista que aparece con gran fuerza en los años noventa, son muchas las aproximaciones tradicionales al estudio del conflicto. David Lewin (1993) ha identificado seis, tres enfoques académicos y tres enfoques pragmáticos:

- **Enfoque psicosocial:** Se centra en el conflicto interpersonal. Concretamente en el análisis de variables de comportamiento intrapersonales, interpersonales y de pequeños grupos que determinan causas, dinámicas y resultados del conflicto.
- **Enfoque sociológico:** En este caso, las unidades de análisis están constituidas por grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. En estos enfoques se incluye a menudo el estudio de las funciones y disfunciones del conflicto, incluso en un nivel de sociedades.
- **Enfoque económico:** Desde esta perspectiva se aplican modelos de racionalidad económica a decisiones individuales, pero también a comportamientos complejos de nivel social. Un ejemplo sería la teoría de juegos, donde se analizan situaciones de interdependencia, las alternativas de acción de las partes y sus preferencias y los posibles resultados, para luego recomendar las opciones de comportamiento más adecuadas.
- **Enfoque de relaciones laborales:** Aunque también se alimenta de la disciplina económica y psicológica, su enfoque es esencialmente pragmático, responde por tanto a la necesidad de solucionar conflictos laborales antes que a la inquisición científica y está centrado en lo que funciona y lo que no funciona en el marco de las relaciones laborales.
- **Enfoque de negociación:** Con un pragmatismo similar al enfoque anterior, se han estudiado los principios para una negociación efectiva. Sin embargo, se ha llegado a crear una subdisciplina con un corpus más científico que investiga la influencia de los aspectos interpersonales en los procesos de negociación.
- **Enfoque de terceras partes:** Al igual que en los casos anteriores, su desarrollo obedece a la necesidad de solucionar problemas concretos como las relaciones laborales o los conflictos internacionales. Concretamente en el papel de arbitraje o mediación que pueden desempeñar personas ajenas al conflicto para impulsar y modular procesos de negociación efectivos.

Todos estos enfoques han contribuido al desarrollo del conocimiento que del conflicto se tiene. Más aún, según el autor, dichos enfoques se complementan y con frecuencia se alimentan unos a otros. En el ámbito de las organizaciones, por lo general, la dirección suele poner énfasis en aspectos procedimentales, jurídicos y de relaciones laborales, dejando en un segundo plano la posibilidad de gestionar el conflicto desde la perspectiva personal. Sin embargo, a la hora de potenciar habilidades de liderazgo, no es necesario insistir en la importancia de saber afron-

tarlo desde esta perspectiva. Y no solo con el fin de mantener unas buenas relaciones dentro de la organización, pensemos en los conflictos con los competidores, los proveedores o los clientes.

Algunas definiciones aluden al factor emotivo intrapersonal como el elemento crítico para la existencia de conflicto, otras hacen hincapié en la confrontación de objetivos como causa de la aparición de la emotividad negativa. Entre las primeras, podemos mencionar la de Van de Vliert (1984, 1993) para quien el conflicto “surge cuando al menos una de las partes experimenta frustración ante la obstrucción o irritación causada por la otra parte”. La definición, por sí misma es suficientemente ilustrativa de lo que queremos decir. Entre las segundas, la de Deutsch (1973), “Un conflicto ocurre cuando quiera que actividades incompatibles ocurren... Una acción que es incompatible con otra, previene, obstruye, interfiere, daña, o de algún modo hace que la acción opuesta sea menos probable o menos efectiva”. El componente originario del conflicto es la incompatibilidad de actividades.



**Fig. 5.** Relación entre conflicto y resultados

Dentro de la organización, el conflicto puede presentarse entre dos individuos, dentro de un grupo, o bien entre dos o más grupos. Estos conflictos suelen guardar relación con características como objetivos, valores o normas, pero también con cuestiones estructurales como procesos de descentralización o ambigüedad de tareas. En este contexto, los conflictos también pueden originarse en diferencias de poder, competición por recursos escasos, tendencias a diferenciarse antes que a converger, interdependencias negativas entre unidades orgánicas, ambigüedad de responsabilidades o jurisdicción, ...

En cualquier caso, la existencia de conflicto también puede generar grandes beneficios traducidos en cambios positivos para la organización. A pesar de lo cual, el temor a sus consecuencias negativas –enfrentamientos destructivos que minan la productividad– explica la tendencia, a veces irracional, de los gestores a evitarlo por encima de todo. Para Brown (1983), no obstante, se trata de una cuestión de



dosis, la relación entre cantidad de conflicto y resultados organizacionales adopta la forma de U invertida (Fig 5). Por tanto, en unas proporciones adecuadas, el conflicto tiene efectos beneficiosos para la organización. El papel del directivo no estriba, por tanto, en suprimir el conflicto sino en manejarlo, debiendo incluso estimularlo si la tensión fuera insuficiente para los buenos resultados de la organización o del equipo. Van de Vliert (1985) destaca los siguientes beneficios del conflicto en las organizaciones:

- ~ Al modificar estructuras de poder, patrones de interacción y actitudes profundamente arraigadas, el conflicto es un medio que puede precipitar un cambio organizacional positivo.
- ~ Cuando las amenazas provienen del exterior, el conflicto puede incrementar la identificación con el grupo y la cooperación entre sus miembros disminuyendo divergencias y tensiones internas.
- ~ Un nivel tensional adecuado puede favorecer la capacidad de respuesta en el grupo, mientras que un bajo nivel suele ir asociado a falta de motivación y conformismo, lo que a su vez implica poca autocrítica y capacidad creativa para afrontar los problemas.

### 3.3. CONFLICTO Y ESTILOS DE AFRONTAMIENTO

Abarcar todo lo que se ha escrito sobre el conflicto, tan solo desde la perspectiva psicosocial mencionada, entre otros enfoques, al inicio de este apartado (David Lewin, 1993), es una tarea imposible en un Capítulo como éste. Sin embargo, antes de terminar de abordar la cuestión del conflicto, conviene presentar algunos modelos explicativos del comportamiento de las personas cuando éstas se enfrentan a una situación interpersonal conflictiva y sus consecuencias de resolución.

Munduate y Martínez Riquelme (1998) recurren a Deutsch (1973) y Van de Vliert (1993), para poner de relieve que existen dos tensiones o dinámicas de comportamiento que son simultáneas en una situación de conflicto: la tensión antagónica y la tensión sinérgica. La resolución del conflicto depende del balance entre los dos tipos de fuerzas internas del individuo. La tensión antagónica es un impulso de lucha y se asocia a una relación competitiva. Mientras que la tensión sinérgica es un impulso de afecto positivo que se asocia a la relación cooperativa.

Pues bien, la predominancia de un tipo de sentimiento u otro viene determinado por la interdependencia positiva o negativa de los objetivos de las partes. De este modo, existirá interdependencia positiva cuando los objetivos de los individuos sean compatibles entre sí. Pero existirá interdependencia negativa cuando dichos objetivos sean incompatibles. Además, también puede existir la no-interdependencia, cuyos efectos no serían tan devastadores como en el caso de la interdependencia negativa.

Por ejemplo, la dirección de gestión y logística de un laboratorio clínico podría tener objetivos negativamente interdependientes con la dirección técnica, disputándose la mayor o menor asignación de recursos en el presupuesto anual. Por otra parte, también pueden existir objetivos no interdependientes, como lograr el máximo desempeño de sus respectivos equipos de trabajo. Pero también puede haber

una interdependencia positiva en un objetivo de orden superior, como sería el de reducir el tiempo transcurrido entre el momento de entrada de una muestra y el momento de emisión de su correspondiente informe. De la situación descrita se deduce que hay incompatibilidad de metas en cuanto a la asignación de presupuestos. Sin embargo, resulta alentador que según Van de Vliert (1993), la interdependencia positiva de una meta de orden superior o supraordinal, puede reducir los resultados nocivos de la relación competitiva ocasionada por la interdependencia negativa de orden inferior.

RELACIÓN COOPERATIVA	RELACIÓN COMPETITIVA
<p>La comunicación es efectiva. El pensamiento se verbaliza y los miembros del grupo se prestan atención, aceptando otras ideas e influenciándolas. Hay menos problemas de comprensión mutua.</p>	<p>La comunicación no es desconfiada o se rompe por ser considerada inútil. Las partes buscan ganar ventaja engañándose mutuamente con falsas promesas, tácticas para agradar y desinformación.</p>
<p>En las conversaciones hay un alto componente de amistad y ayuda mutua con escasas obstrucciones. Los miembros del grupo están satisfechos con el mismo y aprecian las contribuciones de otros miembros. Hay también un alto interés por ganarse el respeto de los demás y un alto sentido de la obligación para con los demás.</p>	<p>La obstrucción continuada y la falta de ayuda generan una actitud negativa de sospecha permanente hacia las intenciones de la otra parte. La percepción se centra en las características negativas de la otra parte y se llegan a ignorar lo positivo por completo.</p>
<p>Siempre y cuando la tarea del grupo lo requiera, se producen esfuerzos de coordinación, se divide el trabajo, las personas orientan su acción hacia el logro de objetivos, las discusiones son ordenadas y altamente productivas.</p>	<p>Las partes implicadas son incapaces de dividirse el trabajo, se duplican los esfuerzos y se terminan haciendo las mismas cosas; cuando logran dividirse el trabajo sienten la necesidad de controlar lo que hace la otra parte continuamente.</p>
<p>Predomina el sentimiento de estar de acuerdo con los demás, así como un sentido de similitud básica de creencias y valores. Existe confianza en las ideas de uno mismo y en el valor que los demás añaden a esas mismas ideas.</p>	<p>La experiencia continuada de falta de acuerdo y el rechazo crítico de las ideas propuestas termina haciendo mella en la confianza de uno mismo, así como en la de los demás.</p>
<p>Hay un alto deseo de contribuir a que la otra parte desarrolle su potencial para lograr sus metas (por ejemplo, su conocimiento, su habilidad, su motivación,...) En tanto que miembros del mismo grupo, se percibe que la fortaleza del otro es la propia.</p>	<p>Las partes en conflicto buscan incrementar su propio poder reduciendo el poder de la otra parte. Cualquier incremento en el poder de la otra parte se percibe como una amenaza para sí.</p>

**Tabla 2.** Características de la relación competitiva y cooperativa.

Además, Deutsch sostiene que las relaciones cooperativas y competitivas, son también la causa de estas mismas relaciones dentro de un grupo. No hablamos so-

lo de actividades incompatibles. Las interacciones cooperativas producen más cooperación y las interacciones competitivas producen más competición. Al hacer un análisis del trabajo en equipo, junto a otros autores, en el libro “The Essentials of Teamworking: International Perspective”, Deutsch (2005) hace una interesante caracterización del comportamiento cooperativo y el comportamiento competitivo dentro de los grupos de trabajo (ver Tabla 1).

De todo ello se deduce que para invertir la tendencia negativa de un conflicto, la intervención deberá centrarse en una negociación que sea capaz de modificar la configuración inicial de objetivos de cada una de las partes. De este modo puede reducirse la tensión antagónica y maximizarse la tensión sinérgica. No obstante, también es importante la intervención sobre la comunicación que las personas mantienen entre sí. No solo la causa original relacionada con la agenda de las partes deberá cambiar, es decir, el contenido inicial del conflicto; también será necesario concentrar esfuerzos para modificar las formas o el tipo de comunicación que se mantiene.

Karen A. Jehn (1995) analiza el efecto beneficioso o perjudicial del conflicto en los grupos de trabajo. Para ello caracteriza el conflicto en dos categorías: *conflicto de tarea* y *conflicto de relación*. De sus análisis se desprende que el conflicto de tarea puede tener un efecto negativo para el rendimiento del grupo cuando las tareas son rutinarias, pero puede ser beneficioso para el rendimiento cuando éstas son poco rutinarias. Por su parte, el conflicto de relación siempre resulta perjudicial para el rendimiento. Sintonizando con las ideas de Morton Deutsch, podemos establecer que la comunicación cooperativa estaría más identificada con el conflicto de tarea, mientras que la competitiva estaría más relacionada con el conflicto de relación.

Según la investigación de Medina, Munduate y Dorado (2005), los dos tipos de conflicto tienen consecuencias distintas. El conflicto relacional se asocia negativamente con la manifestación de afecto, mientras que el conflicto de tarea no guarda relación predecible con la manifestación de afecto. El conflicto relacional, –que suele tener su origen en el conflicto de tarea–, tiene una correlación positiva con sentimientos negativos y de desmotivación, como por ejemplo, el deseo de dejar el trabajo. El conflicto de tarea no conlleva necesariamente esta asociación. A modo de conclusión para el logro de un liderazgo efectivo, cabe hacer la siguiente consideración: el conflicto de tarea, bien llevado, puede ser una fortaleza del equipo; sin embargo, la presencia de conflicto relacional exigirá su pronta resolución.

Otra perspectiva de estudio se centra en la orientación primaria que adopta la persona o el miembro de un grupo a la hora de enfrentarse a un conflicto. La idea de orientación primaria hace referencia a la disposición a actuar de una determinada manera, es decir, con un *estilo de afrontamiento* característico. Como hemos visto con anterioridad al hablar de estilos de liderazgo, a este enfoque se le critica el no tener en cuenta la situación. Por ejemplo, las personas no respondemos igual al enfrentarnos a un conflicto con nuestro jefe que al hacerlo con un subordinado. Sin duda, existe un componente situacional –también llamado *de contingencia*. Pese a ello, la influencia de la situación no excluye la tendencia inicial de las personas a actuar de una determinada manera.

En cualquiera de los casos, sin ánimo de ser rigurosos, la definición de distintos estilos de afrontamiento del conflicto puede usarse para: conocer el impacto que determinados comportamientos tienen en la resolución de un conflicto, observar cómo una persona modifica su comportamiento en función de las circunstancias o el aprendizaje, o determinar cuál es el estilo preferente de un individuo a la hora de enfrentarse a un conflicto.

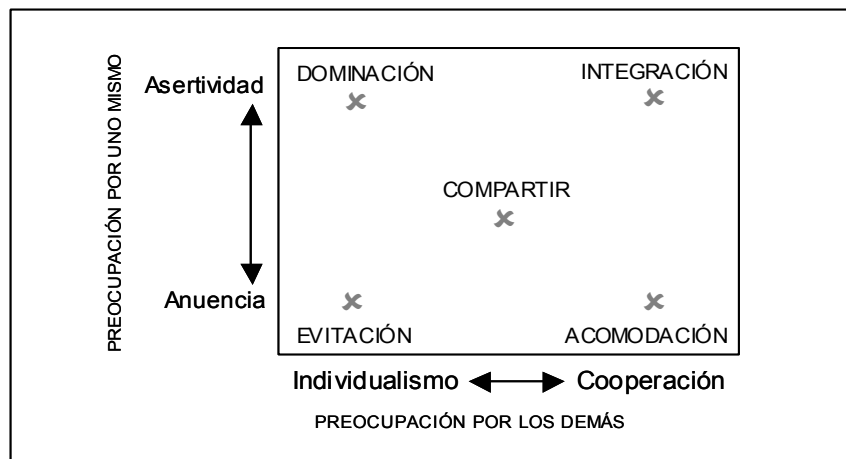


Fig. 6. Cinco estilos de afrontamiento del conflicto

En esta línea, entre otros, Thomas y Kilmann (1974) describen la orientación personal ante el conflicto en torno a dos dimensiones: el énfasis en satisfacer las necesidades propias y el énfasis en satisfacer las necesidades del otro. Las dos dimensiones se distribuyen según un continuo con dos extremos opuestos. En la primera dimensión, el comportamiento se distribuye desde la no asertividad –o anuencia–, hasta el comportamiento asertivo, en el cual la persona se autoafirma ante la otra parte. De otro lado, la segunda dimensión, comienza en el comportamiento no cooperativo y se extiende hasta el comportamiento máximamente cooperativo. Del cruce de estas dos dimensiones, surgen cinco modos de afrontar el conflicto que gozan de gran profusión en la literatura especializada (Fig. 6).

A continuación, describimos en qué consiste cada uno de estos estilos:

- **Dominación:** Se hace hincapié en vencer imponiendo criterios propios, aún a costa de la otra parte. Se trata de un estilo altamente asertivo y muy poco colaborador. Típicamente se identifica con un talante negociador *ganar-perder*.
- **Acomodación:** Es un estilo anuente, y por tanto, implica escasa autoafirmación. De otro lado, es colaborador. Persigue contemporizar con la otra parte procurando atender sus necesidades y prestando escasa atención a las necesidades propias. Hay una nota de auto-sacrificio y generosidad. Se hacen concesiones y la persona se muestra aquiescente con la otra parte.
- **Integración:** Se trata de un estilo asertivo y cooperativo a la par. El énfasis se pone en atender a las necesidades de todas las partes. Se trabaja de un modo

cooperativo para encontrar alternativas que integren y satisfagan por completo a todos los implicados. Exige un gran esfuerzo de tiempo y energía al abordar los problemas en conjunto. Típicamente se identifica con el estilo negociador *ganar-ganar*. Con independencia de que en ocasiones pueda ser conveniente adoptar un estilo u otro en función de la situación, por lo general, se considera que la integración produce los mejores resultados en la resolución positiva de un conflicto.

- **Evitación:** Se trata de una forma evasiva de afrontar las preocupaciones propias y de los demás. La persona se retrae obviando la evidencia y mostrando indiferencia, apatía y negación del problema. En definitiva, se caracteriza por la ausencia de asertividad y cooperación.
- **Compartir:** Se transige para llegar a acuerdos que quizás no sean completamente satisfactorios para las dos partes. Se comercia con las concesiones y se dividen los perjuicios, encontrando los términos medios que son satisfactorios para las partes. Este estilo se caracteriza por unos niveles medios de asertividad y cooperación. Algunos autores ponen en duda la existencia de este estilo, considerándolo una versión liviana del estilo integrador.

Usando el modelo anterior, pero eliminando el estilo compartir, Friedman, Tidd, Currall y Tsai (2000) sostienen que los estilos personales de manejo de conflictos no son solo una manera típica de responder a una situación particular. Por el contrario, los estilos pueden moldear el entorno social, afectando al nivel real de conflicto existente y a la consiguiente vivencia de estrés laboral. Concluyen que las personas, con su comportamiento, configuran en parte su propio entorno laboral. En su estudio, realizado dentro del sector hospitalario, encontraron que aquellas personas que utilizan un estilo integrador para manejar sus conflictos, experimentan niveles más bajos de conflicto de tarea, reduciendo el conflicto relacional y logrando así reducir su nivel de estrés laboral percibido en el entorno. Por el contrario, aquellos individuos con un estilo dominante o evitativo experimentan mayores niveles de conflicto de tarea, incrementando el nivel de conflicto relacional y el consiguiente estrés ambiental.

Como conclusión, podemos destacar algunas ideas. Para empezar, debemos admitir que el conflicto, en mayor o menor medida, siempre existe en los equipos de trabajo, es una función del gestor afrontarlo adecuadamente. Más aún, sin conflicto no hay cambio ni evolución. Es responsabilidad del directivo el procurar que su resolución se traduzca en un cambio positivo, porque como antítesis, también es evidente el riesgo de involución. Para ello será importante diagnosticar si el conflicto es de tarea o llega a ser personal. En cuanto a la intervención, será crucial prestar atención a los objetivos de las partes, procurando la mayor coincidencia posible, y recurriendo a la negociación si ello fuera necesario.

Pero no solo influyen los objetivos de las partes, la comunicación en sí misma puede contribuir al enfrentamiento o a la colaboración, tanto como la propia incompatibilidad de objetivos. En muchas ocasiones, la posibilidad de controlar esta variable será mayor que la posibilidad de influir directamente en la modificación de los propósitos de las partes. Por último, quizás la idea más sugerente de todas

sea que nosotros mismos hacemos nuestro ambiente. De ello se deduce que no es inteligente culpar a los demás y menos puede hacerlo el líder.

## 4. COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

Si nos paramos a analizar lo leído hasta el momento, no será difícil observar la relevancia de la comunicación y la importancia que ésta tiene para el ejercicio del liderazgo. Conducir al grupo, afrontar el cambio, gestionar conflictos, motivar... todo ello, implica el despliegue de comportamientos interpersonales que se basan en la comunicación y por tanto, en la capacidad de comunicarse que tienen las personas. Por otra parte, desde una perspectiva organizacional, la experiencia demuestra que muchos –por no decir la mayoría–, de los problemas que se presentan en el día a día de las empresas son la consecuencia directa de fallos comunicativos. La comunicación defectuosa produce confusión y malos entendidos. Algo que puede llevar cualquier plan de la dirección, o cualquier buena iniciativa de un trabajador (o potencial contribuyente individual) al fracaso.

La comunicación es el proceso por el cual las personas se influyen mutuamente. Dicho proceso es delicado y complejo, determinado por multitud de variables y estudiado por multitud de disciplinas como pueden ser biología celular, ciencia computacional, etología, lingüística, ingeniería eléctrica, sociología, genética, filosofía, semiótica, o teoría literaria (Krauss y Fusser, 2003). Pretender abarcar todos los puntos de vista sería una tarea ardua y extremadamente complicado, a la cual habría que dedicar una gran parte de nuestra vida. En este apartado, en consonancia con el resto del Capítulo, adoptaremos una perspectiva psicosocial; lo cual no significa que se intente ofrecer una visión completa de la comunicación, siquiera desde un solo enfoque. Por el contrario, el objetivo que nos proponemos consiste en ofrecer algunos planteamientos que puedan ser útiles para adquirir una mayor conciencia del impacto de la comunicación en el ejercicio del liderazgo.

Todos los esfuerzos por definir la comunicación interpersonal coinciden en que es necesaria la presencia de dos individuos como mínimo y el traslado de información del uno al otro. A partir de esta premisa podemos diferenciar dos grandes corrientes de estudio: por una parte, la perspectiva que podríamos denominar de transmisión de información, por otra, la perspectiva de la comunicación como comportamiento psicológico interactivo. La primera aproximación surge de la traslación al ser humano de un modelo mecanicista surgido el campo de las telecomunicaciones. La segunda perspectiva surge de la ya mencionada Escuela de Palo Alto.

### 4.1. EL MODELO CIBERNÉTICO

Shanon y Weaver (1948), ingenieros de la Bell Telephone Laboratories, perseguían encontrar la mejor manera de trasladar un mensaje de un lugar a otro. Formularon un *modelo matemático comunicativo*, originalmente publicado en la re-

vista *Bell System Technical Journal*. En esencia, su objetivo consistía en conocer el modo más eficiente de convertir los mensajes en señales electrónicas y cómo transmitir dichas señales con fiabilidad. La eficiencia fue definida como la máxima cantidad de bits de información por segundo que podían ser transmitidos y recibidos. La fiabilidad se definió como la ausencia de errores en la transmisión, es decir, la recepción clara de información que pudiera ser perfectamente entendida. Desde este punto de vista, la mayor o menor cantidad de ruido presente en el proceso comunicativo determina la calidad de la información recibida.

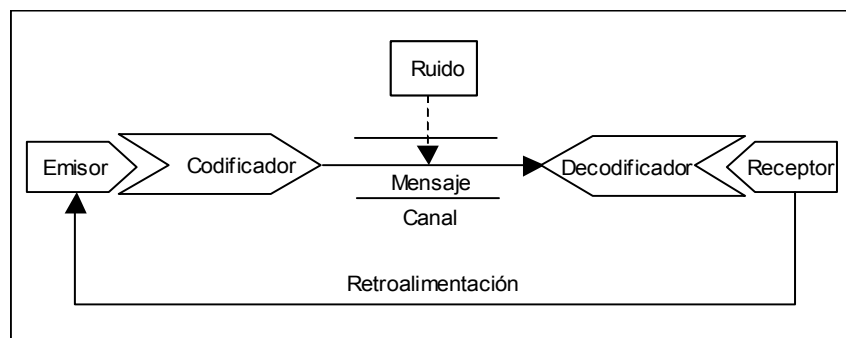


Fig. 7. Modelo comunicativo de Shannon y Weaver

Los elementos que soportan la transmisión de información (Fig. 7), y que por tanto, integran cualquier situación comunicativa son los siguientes, a saber:

- **El emisor:** Se trata de la fuente de información. Desde la perspectiva técnica la información parte del micrófono del aparato telefónico. Desde un punto de vista psicológico la persona tiene una intención comunicativa en forma de pensamiento o ideas.
- **El codificador:** Transforma la información inicial en un código que posibilita la posterior transmisión de la información. Técnicamente, el habla se traduce a un código electrónico. Desde un prisma psicológico la persona traduce su pensamiento en lenguaje.
- **El mensaje:** La codificación da como resultado una configuración particular de información significativa. Desde la perspectiva técnica, un conjunto discreto de información codificada se transmite como un mensaje en forma de ondas. Desde un punto de vista psicológico el mensaje hablado y actuado del emisor, caracterizado por tener un sentido, se transmite hacia el receptor.
- **El canal:** Se trata del medio que transporta la información en forma de energía modulada por la codificación. Desde la ingeniería podemos aludir al cable de cobre, a la fibra óptica, al espacio como medio transmisor de ondas electromagnéticas o rayos láser... Desde la psicología, la información se transmite hacia los canales sensoriales del receptor (oído, visión, y tacto).
- **El ruido:** Éste se define de un modo muy particular, se trata de cualquier factor que produce una diferencia entre lo emitido y lo recibido. Desde una perspectiva técnica hablamos de ruidos físicos que afectan al canal de transmisión. El

canal puede ser sensible a otras fuentes de energía que distorsionan o varían la configuración del mensaje (por ejemplo, niebla en el televisor, interferencias de aparatos electrónicos). No obstante, también se pueden producir diferencias entre lo emitido y lo recibido debido a la capacidad del canal (por ejemplo, sobrecarga del canal o fallos en la cobertura inalámbrica). En cualquier caso, siempre se trata de factores físicos.

Desde la perspectiva psicológica existen estas mismas amenazas físicas (por ejemplo, el niño que se interpone entre nosotros y la pantalla del televisor, las conversaciones paralelas en un grupo de amigos, etc.). Pero además de este tipo de ruido, habría que añadir el ruido semántico (Berlo, 1960). Algunos ejemplos serían:

- ~ La distracción con acontecimientos no relevantes a la comunicación.
- ~ Diferencias en el uso del código entre emisor y receptor
- ~ Enfatizar las partes erróneas de un mensaje.
- ~ La actitud hacia el emisor.
- ~ La actitud hacia el mensaje.

- **El descodificador:** Del mismo modo que es necesario codificar el mensaje para que pueda ser emitido, también es preciso descodificarlo para que su significado pueda ser recibido y comprendido por el receptor. Siguiendo la perspectiva técnica, las ondas recibidas se descodifican, transformándose de nuevo en la voz o la imagen a partir de la cual se produjo la codificación. Para que el mensaje pueda ser descodificado, emisor y receptor deben compartir el mismo código. En el plano psicológico emisor y receptor deben compartir el mismo lenguaje. Por ejemplo, si el mensaje transmitido es el siguiente: “人”, es muy probable que no sepamos que significa *persona* en chino mandarín, al no compartir el código, el mensaje no puede ser descodificado.
- **El receptor:** Desde un punto de vista técnico, el aparato receptor debe ser un sistema parecido al aparato emisor. Por ejemplo, el altavoz de un teléfono o la pantalla de un televisor. La comparativa entre la cantidad y calidad de la información emitida y la información recibida determina el éxito de la comunicación. Sin embargo, desde un punto de vista psicológico no basta. La descodificación es un proceso necesario pero no suficiente. El significado del mensaje no se revela simplemente a partir de la descodificación. De hecho, el significado no está en el mensaje, más bien es atribuido a éste por el individuo que lo recibe. Los desarrollos de Berlo (1960), Maletzke (1963) son más sensibles a las sutilezas de la comunicación personal e inciden en estos aspectos. Schram (1954) acuña el concepto de campo de experiencia del emisor y receptor como factor decisivo para la atribución de un significado correcto.
- **La retroalimentación:** Continuando con la perspectiva técnica, la retroalimentación o *feedback* no era un elemento decisivo en el modelo original de Shannon y Weaver, —quienes solo pretendían averiguar cómo transmitir información de un modo eficiente y fiable. Sin embargo, desde un punto de vista psicológico, el mecanismo de retroalimentación es necesario para que el emisor pueda comprobar en qué medida ha cumplido su objetivo comunicativo. De hecho, lo que realmente caracteriza una situación comunicativa es la bidireccionalidad



entre información de ida y de retorno. Así todos los autores que desarrollan la dimensión social y psicosocial del modelo de Shannon y Weaver incorporan el concepto de retroalimentación. Lo contrario, la unidireccionalidad, no daría lugar a una situación comunicativa sino meramente informativa. Comunicación implica necesariamente retroinformación. Norbert Wiener (1954), padre de la cibernética, define el concepto de retroalimentación del siguiente modo: “*En su forma más simple, el principio de feedback significa que un comportamiento es probado con referencia a su resultado y el acierto o el error en este resultado influye en el comportamiento futuro*”.

Como pronto veremos, este modelo ha sido fuertemente denostado. Sin embargo, es posible que sea uno de los contenidos más frecuentes en cualquier curso de comunicación para el liderazgo. Si bien no sirve para entender la complejidad de la comunicación, sienta los elementos básicos que la integran. Ello nos puede ayudar a establecer las condiciones mínimas necesarias para una comunicación de calidad. De este modo, si afirmamos que existe un emisor y un receptor, y que tan importante es el proceso de codificación como el de descodificación, entonces la habilidad de escuchar es tan importante como la de hablar.

Asimismo, la capacidad para escuchar también se ve destacada si tenemos en cuenta que aquello que define una situación comunicativa (antes que informativa), es la retroalimentación. Es decir, el ciclo comunicativo solo se cierra cuando la información de retorno es procesada por el emisor, y para que esto suceda el emisor debe escuchar. Por otro lado, el concepto de ruido también es importante, y no solo aquel proveniente del entorno externo o el canal (por ejemplo, las bocinas de los coches en la ciudad). También el ruido que viene del emisor que no formula adecuadamente sus mensajes. O del receptor que oye pero no escucha porque tiene comprometida la capacidad de su mente con otras cuestiones que no son las palabras del emisor. Y qué no decir sobre la importancia de proporcionar retroalimentación a los colaboradores. La cuestión es, por elemental que sea: ¿hasta qué punto hacemos todo lo anterior?

#### **4.2. UNA VISIÓN MÁS AMPLIA DE LA COMUNICACIÓN**

Como ya se ha dicho, son muchas las críticas que se han vertido contra la visión anterior. En resumen, la utilización de la metáfora de los conductos y la información circulante presenta el problema fundamental de no abordar la atribución de significado en un proceso que es mucho más complejo. Así, no se tiene en cuenta la influencia del contexto, la intencionalidad de los sujetos y su emotividad, la adecuación del canal de transmisión o la relación de interdependencia existente entre el sujeto emisor y receptor. Griffin (1991), un clásico en la introducción al tema de la comunicación relacional, sostiene que a la luz de los resultados, aquellos que esperaban que el *modelo cibernético* sirviera de marco integrador de la semántica, la sintaxis y la pragmática habrán sufrido una decepción.

Desde la semiótica, aplicando al ámbito interpersonal la ya tradicional clasificación de signos de Charles S. Peirce (Magariños Moretín, 1983), podemos distinguir entre:

- **Símbolos:** Se sitúan en un plano abstracto donde la forma física (visual o sonora) que adoptan no se parece lo que representan. Es decir, la relación entre el signo y el significado del signo, es arbitraria. Los símbolos se manifiestan de una forma no espontánea sino intencional, son parte de un código hermético con respecto al entorno, formalmente elaborado y convencionalmente establecido. En el ámbito de la comunicación interpersonal, entre otras posibilidades podemos poner el ejemplo de las palabras que utilizamos para comunicarnos.
- **Señales:** Se sitúan en un plano más concreto porque la forma que adoptan se parece a lo que significan. En este caso, la relación entre el signo y su significado no es arbitraria, por el contrario hay cierta semejanza entre ambos. Las señales tampoco se manifiestan de manera espontánea sino intencional. No obstante, si bien forman parte de convenciones establecidas, no se integran en un código formal y hermético. Por el contrario, su uso es sensible al entorno, por lo que no significan nada sin éste. En un plano interpersonal, entre otros posibles ejemplos, podemos destacar el movimiento de las manos que acompaña nuestro discurso.
- **Indicios:** Son estrictamente concretos en tanto que son parte física o bien rastro fehaciente de lo que significan. La relación entre el signo y su significado es directamente percibida, es decir, no recreada en la imaginación. Los indicios se manifiestan de manera espontánea, y no es que estén influidos por el entorno, sino que forman parte de éste en tanto que su vínculo con el significado es físico. Asimismo, no forman parte de ningún código, y son independientes de cualquier convencionalismo cultural. Un ejemplo típico de indicio en la comunicación interpersonal puede ser el gesto de sonrojarse.

Pues bien, el modelo cibernético de Shannon y Weaver únicamente operaría con el nivel informativo contenido en el lenguaje simbólico, o como mucho, aspiraría a incorporar el lenguaje “gráfico” de las señales, pero no consideraría el reflejo del funcionamiento autónomo del emisor y el receptor a través de los indicios. Wiener (1972) restringe el concepto de comunicación a la utilización de símbolos integrados en códigos formalmente establecidos. Estamos ante una visión parcial de la comunicación que poco puede aportar al análisis de las relaciones humanas y a la significación última de los mensajes interpersonales. El problema no estriba tanto en el propio modelo como en su traslación al mundo de las relaciones humanas. En realidad, éste fue creado para analizar la transmisión de información, más que la comunicación propiamente dicha. La transmisión adecuada de información es una condición necesaria. Pero no suficiente para que se produzca la comunicación.

Como alternativa, la Escuela de Palo Alto propone una concepción mucho más amplia de la comunicación al aplicar los preceptos de la *teoría general de sistemas* de Bertalanffy (1968). Desde un punto de vista *sistémico*, la comunicación sería un conjunto integrado de elementos, de orden superior a la suma de sus partes, donde la modificación de uno de los elementos afecta a las relaciones entre los

otros elementos del conjunto. Es decir, la comunicación como un sistema donde el resultado de la interacción de sus elementos explica lo que nos ocurre como sujetos de la comunicación. En contraste con la metáfora de “la partida de ping-pong” de Shannon y Weaver, la Escuela de Palo Alto entiende que la comunicación es la “música de una orquesta”. Sus autores, dieron una respuesta novedosa e imaginativa al asfixiante marco teórico de la comunicación, dominado por el modelo cibernético. Continuando con la metáfora anterior, la ciencia de la comunicación se había preocupado por el sonido de los instrumentos, olvidándose de la partitura. Ciertamente, el sonido es importante, es condición *sine qua non*, pero no explica el fenómeno de la música.

Al objeto del presente Capítulo, no tiene sentido explicar cómo se incardinan los preceptos de la Escuela de Palo Alto con la teoría sistémica; sin embargo, sí consideramos necesario ponerlos de relieve debido a su importancia en la conceptualización que el líder actual debe tener sobre la comunicación. Watzlawick, Beavin y Jackson (1971) nos hablan de cinco axiomas:

- **Axioma primero. Es imposible no comunicar:** Toda conducta tiene un valor de mensaje para los demás. Aunque una persona no tenga voluntad de comunicarse, inevitablemente transmite un mensaje que se deriva de su propio comportamiento. La comunicación es intrínseca al comportamiento. La interacción es inevitable cuando una persona es consciente de la presencia de otra; por lo tanto, la comunicación no presenta escapatoria.
- **Axioma segundo. Todo mensaje tiene un significado de contenido y otro de relación:** Cualquier mensaje transmite información sobre el objeto de comunicación o la cosa en cuestión (el precio de un pedido, el resultado de una prueba, qué hacer cuando venga el jefe, ...). Es el denominado *nivel denotativo*, aquello que se dice. Pero también se transmite información sobre la naturaleza de la relación (el papel de cada uno, el estatus, desafío o aceptación, miedo o alegría, importancia que se le da a las cosas, ...). Es el denominado *nivel conativo*, relativo a cómo se interpreta lo que digo. En este nivel comunicativo, el lenguaje no verbal adquiere una gran relevancia. Puesto que los dos niveles comunicativos ocurren simultáneamente, la coherencia entre ambos es importante para que la comunicación sea sana y creíble.

Gregory Bateson (1956), uno de los padres del movimiento de Palo Alto, identificó un patrón comunicativo que subyace a muchos trastornos del comportamiento. Lo denominó la teoría del doble vínculo y postula que la exposición a un patrón repetido de mensajes contradictorios en el nivel informativo y relacional puede llegar a producir graves trastornos mentales. En el ámbito empresarial se pueden producir muchas situaciones de doble vínculo. Por ejemplo, el jefe afirma: “yo valoro la iniciativa” pero en la práctica, cualquier iniciativa es reprimida con gestos no verbales, reprimendas, etc. Por otra parte la no iniciativa también es “castigada” con reproches del tipo “todo va mal porque no haces nada”. En esta situación el individuo siente que no tiene escapatoria, por consiguiente, tiende a experimentar gran ansiedad y a retraerse de la acción o incluso a la reacción evasiva con respecto a sus responsabilidades.

- **Axioma tercero. Procesamiento digital y analógico.** En consonancia con los dos niveles comunicativos anteriores también existen dos tipos de procesamien-

to informativo. Ambos tipos fluyen en paralelo. El procesamiento digital se caracteriza por el uso de un código cerrado y abstracto que no se parece al objeto que representa. Es decir, los símbolos según la clasificación de signos de Peirce. En el caso de la comunicación interpersonal hablamos del lenguaje principalmente. Por su parte, el procesamiento analógico se caracteriza por el uso de signos no abstractos, que son o se parecen a la realidad que representan. Tratándose de la comunicación interpersonal nos referiremos a los elementos no verbales. Al igual que en el apartado anterior, la comunicación sana se caracteriza por la concordancia entre los niveles digital y analógico.

□ **Axioma cuarto. El significado de un mensaje depende de su puntuación.**

Del mismo modo que en un texto escrito la sucesión de palabras debe ser agrupada y organizada entre signos de puntuación, en la comunicación interpersonal, el lenguaje verbal y no verbal en su conjunto, debe ser agrupado y organizado en patrones significativos. De este modo, cada uno de los sujetos involucrados en una situación interpersonal hace su propia organización de la información. El significado de la interacción estará determinado por la puntuación que cada una de las personas aplica a la información emitida y recibida.

Imaginemos a dos colaboradores que con frecuencia discuten, B tiende a ignorar a A, y por su parte, A tiende a molestar a B. Si el jefe hablara con cada uno de ellos, podría averiguar la siguiente justificación de B: “Yo solo me aislo cuando me da la lata”. Mientras que A podría decir: “cuando me ignora, la única manera que tengo de que me haga caso es implorar”. Como vemos, la misma situación se interpreta de manera diferente, para B se trata de un ataque seguido de una retirada, pero para A se trata de una huida seguida de una persecución.

□ **Axioma quinto. Las transacciones comunicativas son simétricas o complementarias:**

Existe simetría cuando en una relación, las personas se tratan a sí mismas en un plano de igualdad. Lo que define a esta situación es que el comportamiento comunicativo emitido es similar al recibido. Esto ocurre cuando los interlocutores se escuchan mutuamente, cuando se alternan los comportamientos para dominar la situación, o cuando ninguna de las dos partes quiere tomar la decisión sobre lo que hacer. En las relaciones simétricas el control sobre la situación es similar entre los interlocutores.

Por contra, la relación complementaria se produce cuando, por ejemplo, un jefe transmite una orden que es cumplida, o simplemente, cuando en una relación de amistad, una parte domina a la otra. A diferencia de las relaciones complementarias, el control no es proporcional entre las partes. Nótese que una relación se compone de múltiples interacciones (y transacciones), en consecuencia, la relación puede ser predominantemente simétrica o asimétrica, si bien, las conversaciones particulares pueden fluctuar entre ambos tipos relacionales.

De todo lo anterior podemos extraer algunas conclusiones de utilidad para el líder. En primer lugar, lo queramos o no, actividad o no-actividad, palabra o silencio, decisión o no decisión, tienen valor comunicativo. Por ejemplo, un líder debe saber que ignorar a una persona transmite mucha información significativa para la persona que es ignorada o para otros que lo puedan presenciar. Si el líder se hace consciente de ello, tiene la posibilidad y la libertad de replantearse los mensajes

que transmite para hacerlos más adecuados u oportunos. Si además tiene en cuenta que su propio modo de organizar el mensaje no es igual que el de su interlocutor, podrá tener una comunicación más armoniosa. Y si además conoce sus excesos o defectos no verbales, y detecta e interpreta con mayor acierto las inconsistencias no verbales en los demás, podrá reforzar su propia credibilidad y capacidad de influencia.

Finalmente, el quinto axioma da pie a la siguiente reflexión. Hoy en día la figura del jefe ya no tiene un componente tan acentuado de autoridad en sí misma. La capacidad crítica se ha fomentado en la educación y las personas reclamamos con mayor facilidad un trato equitativo y una mayor apertura en los demás hacia nuestros propios puntos de vista. Por su parte, las empresas se esfuerzan más que nunca en valorar la contribución potencial de sus trabajadores individuales: la libertad para expresarse y contribuir, permite que las personas estén más motivadas. Ello ha propiciado que los estilos de dirección también hayan evolucionado hacia pautas de relación más democráticas y participativas.

En lenguaje de la Escuela de Palo Alto, podríamos decir que en la práctica, la comunicación en el ejercicio del liderazgo ha evolucionado hacia patrones de interacción menos asimétricos que antaño. La autoridad ya no reside tanto en la jerarquía sino en la habilidad para establecer unas relaciones simétricas que permitan al equipo crecer y dar lo mejor de sí. En este contexto, sería simplista concluir que el líder es menos líder. Pero sí podemos afirmar que el trabajo de liderar equipos se ha hecho más complejo porque las relaciones simétricas son más difíciles de sobrellevar —entre otras cualidades, implican mayor flexibilidad personal.

### 4.3. OTROS ENFOQUES

La visión de Palo Alto se centra en el estudio de las interacciones, pero como podemos imaginar, existen diversas teorías, además del modelo cibernético, que analizan muchos otros aspectos de la comunicación y que se relacionan entre sí o se derivan las unas de las otras. Siendo consistentes con el objetivo de ofrecer una comprensión no superficial del fenómeno de la comunicación, a la vez que proporcionar ideas prácticas útiles para el directivo, vamos a exponer los principios básicos y las aplicaciones de algunas teorías más. Es seguro que nos dejamos mucho en el camino; pero sin duda, las ideas que se presentan tienen una gran relevancia al tratar un tema como el liderazgo.

Una teoría muy vinculada con la Escuela de Palo Alto por situar a la comunicación en el eje central que explica el comportamiento individual, es la *teoría del interaccionismo simbólico*. Siguiendo las enseñanzas de George H. Mead, Herbert Blumer (1986) mantiene que el concepto de yo se adquiere a través de la diferenciación con respecto a lo que son los demás. Aunque pueda parecer paradójico, el concepto de yo, la conciencia o capacidad para ser objetivo con uno mismo, tiene su origen en la interacción social con los demás. En realidad, toda nuestra construcción de la realidad, es decir, el significado de las cosas, viene dado por la interacción social con los demás. A través del lenguaje (una herramienta simbólica), nos ponemos de acuerdo en el significado de las cosas. Posteriormente, nuestras

reacciones ante objetos o personas se hacen de conformidad con esa realidad socialmente construida.

Del planteamiento anterior se deriva una importante implicación para el liderazgo. Si el ser humano es aquello que se refleja en una situación social determinada, entonces, éste debe hacer ajustes en su propio comportamiento para adaptarse a dicho reflejo. De este modo, por ejemplo, los marginados actúan como marginados porque la actitud comunicativa de los demás hace que se sientan como marginados. El extremo de que las expectativas sociales tienen un impacto definitivo en el comportamiento individual y en el refuerzo de estas mismas expectativas a modo de *profecía auto cumplida* ya ha sido empíricamente demostrado (Rosenthal y Jacobson, 1971). Trasladando esta lógica a situaciones de relación jefe-colaborador podemos poner el ejemplo siguiente: 1) Un jefe se forma expectativas positivas o negativas, pero con escaso fundamento, sobre el desempeño de un colaborador nuevo. 2) Dichas expectativas se reflejan de manera inconsciente en el comportamiento del jefe. 3) El comportamiento del colaborador se adapta a las expectativas positivas o negativas del jefe. 4) El desempeño del colaborador confirma las expectativas del jefe –profecía auto cumplida.

Otro modelo de la comunicación interpersonal que a la vez es una teoría de la personalidad, es el denominado *análisis transaccional*; deviene de la tradición psicoanalítica de Sigmund Freud y lo desarrolla Eric Berne durante los años 50. A partir de su formulación inicial han sido muchos los autores que lo han desarrollado, entre ellos el propio Berne. El análisis transaccional toma como premisa que las personas actúan conforme a un *estado del yo* activo en cada momento. Un estado del yo viene a ser como un programa que se apodera del comportamiento de la persona. Cuando un estado del yo está activo, la persona difícilmente se reconoce en otro estado. Por ejemplo, cuando regañamos a un niño, difícilmente recordamos que nosotros también fuimos niños.

Berne distinguía entre: estado *Padre*, estado *Adulto* y estado *Niño*. Posteriormente Wagner (1981), subdivide el estado Padre y el estado Niño en dos subestados respectivamente. Esto es, el estado Padre en *Padre Crítico* y *Padre Nutritivo*, y el estado Niño en *Niño Natural* y *Niño Adaptado*. El Padre se caracteriza por un comportamiento psicoemocional que pone en evidencia los preceptos y las normas sociales aprendidas en el seno de la familia o grupo primario. Cuando la persona actúa con su Padre, piensa en términos de lo que *debe* hacer. En su manifestación crítica el Padre educa y castiga. En su manifestación nutritiva, da cariño y satisface necesidades. Por su parte, el Adulto alude al comportamiento analítico, objetivo, abstracto y emocionalmente despegado de los hechos. Cuando el comportamiento se encuentra presidido por el Adulto, la persona piensa en términos de lo que *conviene* hacer. Finalmente, el estado Niño se caracteriza por su absoluta disposición a sentirse atraído por el placer, o bien, a huir del displacer o del dolor. Así, cuando el comportamiento es dominado por el Niño, la persona piensa en términos de lo que le *apetece* hacer. En su manifestación natural el Niño se presenta espontáneo con respecto a lo que quiere o no quiere. En su manifestación adaptada, el Niño sigue sintiendo igual pero lo disimula.

El análisis transaccional, también conocido como *teoría de los estados del yo*, proporciona un lenguaje sencillo, intuitivo y fácil de reconocerse en él. Sirve para

comprender la personalidad, es decir, nuestra tendencia a manifestar unos tipos de comportamiento u otros, en determinadas situaciones. Según esta teoría, el pensamiento interno, consciente o inconsciente se canaliza a través de los diálogos que mantienen las figuras del Padre, Adulto, o Niño. El análisis y la conciencia sobre la existencia de patrones de diálogo interno pueden ayudar a la persona a superar sus dificultades psicológicas, deshaciendo programaciones que inevitablemente llevan a la persona a un final desgraciado, y no por ello desconocido para la propia persona. Pero además de una teoría de la personalidad, el análisis transaccional es también una teoría de la comunicación.

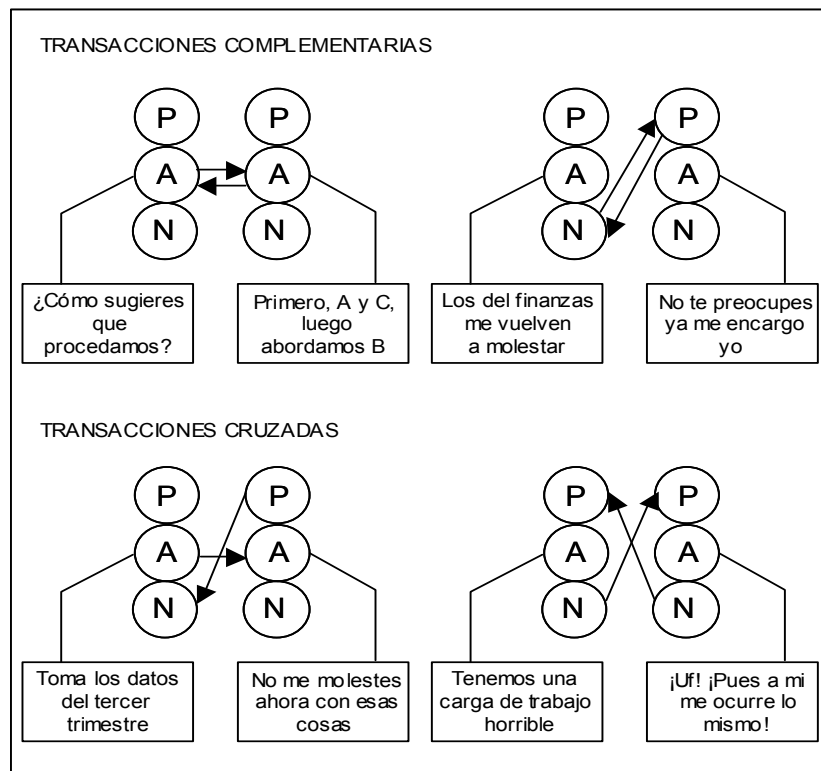


Fig. 8. Ejemplos de transacciones complementarias y cruzadas

Amén de su utilidad para la mejora individual intrapsíquica, el análisis de las transacciones contenidas en las interacciones permite mejorar la calidad de la comunicación y superar conflictos comunicativos. Por tanto, proporciona un excelente marco de referencia para entender los problemas que se derivan de las relaciones humanas. Al igual que la Escuela de Palo Alto o el interaccionismo simbólico, la *interacción* es la unidad de análisis.

Las transacciones tienen lugar entre los distintos estados del yo de las personas involucradas en la comunicación. Las transacciones pueden ser de Padre a Padre,

de Padre a Niño, de Niño a Niño, de Niño a Padre y de Adulto a Adulto. Por su propia naturaleza el Adulto solo puede dirigirse al Adulto. Se distinguen dos tipos de transacciones básicas: las complementarias y las cruzadas (Fig.8). Las interacciones complementarias producen sentimientos positivos en las partes, la comunicación es armoniosa y tiende a perpetuarse, configurando relaciones personales positivas. De manera opuesta, los sentimientos en las interacciones cruzadas son más bien negativos, la comunicación es disruptiva y tiende a cortarse, configurando relaciones personales negativas.

Como ya sabemos, la comunicación admite ser observada en dos niveles: por una parte lo que decimos, por otra, lo que reflejamos en nuestro comportamiento. El análisis se hace más complejo todavía si se tiene en cuenta que las personas nos comunicamos en estos dos niveles. Sobre este respecto ya hemos mencionado cómo la Escuela de Palo Alto diferencia entre el mensaje de contenido y el mensaje relacional. Sin embargo, incorporar tal nivel de complejidad en nuestra exposición sobre el análisis transaccional no forma parte del alcance del Capítulo.

Por el contrario, antes de terminar, consideramos más adecuado ofrecer una aproximación al *lenguaje no verbal* y proporcionar algunas claves de utilidad para su interpretación. No en valno, el comportamiento no verbal delata el estado del yo en que se encuentra la persona. Una vez hayamos puesto de relieve el protagonismo de los aspectos no verbales en la comunicación, nos vamos a detener en analizar solo algunos de sus elementos. Éstos se refieren al *paralenguaje* (características no verbales de la voz), la *proxémica* (utilización del espacio personal y/o social) y la *kinesia* (influencia de los movimientos corporales y los gestos).

Algo en lo que están de acuerdo todos los autores es que la comunicación verbal y no verbal deben tratarse como una unidad total e indivisible. Siguiendo a Bateson (1951), “...las simples palabras no existen. No hay más que palabras acompañadas de gestos, interacciones u otras cosas parecidas.” Además, los contenidos comunicativos solo cobran significado en función del contexto en que se producen.

La *comunicación no verbal* tiene un impacto crítico en el significado de los mensajes que transmitimos. La investigación para determinar la importancia de la comunicación no verbal en el contexto interpersonal arroja unos resultados asombrosos. Según Birdwhistel (1952), pionero en el estudio de la kinesia, el lenguaje no verbal acapara la mayor parte del comportamiento comunicativo. En una conversación normal entre dos personas, los componentes verbales suman menos del 35% del significado social, mientras que más del 65% de éste se debe a la influencia de lo no verbal. Según Mehrabian (1967), en la comunicación interpersonal el 55% del significado proviene del cuerpo, el 38% del paralenguaje y el 7% de las palabras. Por otra parte, Burgoon (1985) destaca que mientras los niños confían más en los aspectos verbales que en los no verbales, el desarrollo de las habilidades comunicativas lleva a que el adulto termine por confiar más en los aspectos no verbales que en los verbales. Así, cuando el mensaje no verbal y el mensaje verbal entran en conflicto, el adulto confía más en lo no verbal que en lo verbal.

Edward T. Hall (1959), pionero en el estudio de la *proxémica*, se basa en el hecho de que todos los animales tienen un espacio o territorio apropiado a sus características específicas y su modo de vida. El hombre no es una excepción y tam-



bién tiene un espacio propio que en gran medida es condicionado por la cultura en la que vive. Por ejemplo, *las distancias interpersonales* en la vida cotidiana son mayores en las culturas nórdicas que en las culturas del sur. Según sus estudios, Hall diferencia entre:

- **Distancia íntima:** Espacio menor a un metro (desde 15 cm. hasta 50 cm.). Este espacio se define por la percepción cercana del otro. Es decir, la percepción del calor corporal, el olor y la respiración del cuerpo de la otra persona. Se trata de la distancia del acto sexual y de la lucha. Esta es la distancia que las personas cuidan como su propiedad. Solo se permite la entrada a las personas que están emocionalmente muy cerca (parientes, amigos íntimos, hijos, cónyuges, amantes,...). Hay una subzona que llega hasta los 15 cm. a la que la otra persona puede llegar únicamente a través del contacto físico. Se trata de la zona íntima privada.
- **Distancia personal:** Espacio de 50 a 75 cm. que marca la distancia fija que separa a los individuos que no tienen contacto entre sí. Se trata de una especie de burbuja que uno se crea para aislarse inconscientemente de los demás. Es la distancia que separa a las personas en una reunión social, en la oficina o en una fiesta.
- **Distancia social:** Se trata del límite a partir del cual una persona no se siente afectada por la presencia de otra. Es un espacio de 1 a 2,5 metros. Es la distancia que nos separa de los extraños: el recepcionista de un hotel, el albañil que hace una reforma en nuestro hogar, etc.
- **Distancia pública:** Espacio que va más allá de los 2,5 metros y que se considera impersonal. Es una distancia que está fuera de la distancia social a partir de la cual el individuo se siente directamente afectado. Es la distancia del orador, del político, de los actores, ... y en muchas ocasiones, también del líder.

Ray Birdwhistel (1952) estudia los gestos y los movimientos corporales, incluyendo la expresión facial, el movimiento ocular y la postura entre otros. Éstas señales pueden ser específicas de cada individuo o generales. Algunas pueden tener la intención de comunicar mientras que otras expresan un estado emocional o dan a conocer rasgos de personalidad o actitudes. Detengámonos en analizar tan solo algunos gestos de la vida diaria.

- **Mostrar las palmas de las manos:** Puede mostrarse una actitud confiada y de no-agresión. Se trata de un gesto de apertura y sumisión, suele indicar que no se tiene nada que ocultar. Los dedos separados enfatizan el gesto. Por lo general, la cabeza mantiene una posición neutra y los brazos y piernas están separados.
- **Frotarse un ojo.** Puede ser un gesto de engaño. Mientras la persona se frota el ojo, mira hacia el suelo. Las dos cejas están levantadas en posición de incredulidad. La cabeza se inclina hacia un lado y hacia abajo, mostrando una actitud negativa, y la sonrisa puede hacerse con los labios apretados, resultando no sincera.
- **Cruzar los brazos sobre el pecho.** Puede estar indicando el deseo de establecer una barrera. Si por ejemplo el individuo también está sentado y se cruza de piernas, la barrera es doble, pudiendo poner de manifiesto que el individuo se encuentra nervioso o a la defensiva.

- **Brazos en jarra.** Las manos sobre las caderas o la cintura hacen que la persona parezca más grande y amenazadora. La barbilla está proyectada hacia delante en señal de desafío y la boca abierta o medio abierta puede dejar los dientes a la vista como hacen los animales dispuestos a atacar.
- **Las dos manos sujetando el cogote.** Muestran una actitud de superioridad o de saber más. Si además se hace con los pies encima de la mesa, indica dominio y defensa del territorio.

Como conclusión, no hay la menor duda que la capacidad de interpretar los gestos no verbales es una clave para conocer lo que verdaderamente piensan las personas. La sensibilidad para interpretar indicios o señales no verbales se desarrolla con la edad a través de la experiencia comunicativa. Sin embargo, es posible acrecentar dicha capacidad a través del estudio y la experiencia consciente. Las situaciones comunicativas de la empresa pueden estar mucho más mediatizadas por el entorno y las relaciones de poder que en el caso de las interacciones en el seno de la familia, por ejemplo. Quizás en el mundo de las organizaciones las personas no se manifiesten de una forma tan abierta o sincera como en otro tipo de situaciones. Es por ello que el al directivo, al fin y al cabo un profesional de la comunicación interpersonal, le conviene saber interpretar la gestualidad y el lenguaje no verbal. Sobre todo cuando tomamos en cuenta que la comunicación, sino el único, es su mejor instrumento para influir en los demás.

## RESÚMEN Y CONCLUSIONES

En primer lugar, se trata de tener un proyecto. Liderar significa conducir y conducir sin una meta implica ir hacia lo desconocido, o quizás hacia ningún sitio. Por tanto, el líder debe tener una clara visión de dónde quiere llegar. Además de orientar la acción, saber dónde se quiere llegar evita la incertidumbre y en sí mismo, el conocimiento compartido de la meta, puede suponer un elemento adicional de motivación. Pero saber motivar requiere conocer y reflexionar sobre las necesidades de las personas. No se puede asumir que todas las medidas de motivación cumplirán su función al aplicarlas a nuestro equipo. Las personas queremos cosas diferentes. En consecuencia, debemos conocer la valía de las distintas opciones de motivación en función de las personas que integran el equipo de trabajo.

Establecidas las necesidades a satisfacer, nos vemos abocados al juego de la motivación en el día a día. En este terreno, el directivo debe esforzarse en conocer sus propias fortalezas y debilidades en términos de características y habilidades personales para el liderazgo. Para empezar, debe plantearse hasta qué punto es gerente, líder o las dos cosas a la vez. Siendo el liderazgo objetivo de mejora, es conveniente reflexionar sobre las bases emocionales de la propia manera de ser. Adicionalmente, conviene saber retratar el propio estilo de liderazgo y valorar su utilidad con respecto a la madurez profesional de los colaboradores.

Sin duda, el desarrollo de todas las capacidades anteriores debe producir un líder mejor preparado para gestionar el cambio. Cambiar es difícil, pero es un ele-

mento característico en el sector de los laboratorios clínicos. Es obligatorio tener un mejor conocimiento del fenómeno mismo del cambio, así como del impacto trascendental que la cultura de la organización tiene sobre éste.

Pero volviendo al ámbito del día a día, dentro del mencionado contexto de cambio, el directivo debe aprender a gestionar resistencias y afrontar conflictos de un modo provechoso (en cualquiera de sus planos organizacional o interpersonal). En este sentido, además de las causas objetivas que originaron el conflicto, el directivo debe saber que la comunicación es un elemento crítico para su mantenimiento o para su resolución. Por ello, se hace igualmente necesario profundizar en la comunicación. Al hacerlo, descubrimos un panorama más amplio que retrata la verdadera complejidad de la misma, un panorama del que habitualmente no somos conscientes.

## BIBLIOGRAFÍA

AUERBACH, A. & DOLAN, S.L. *Fundamentals of organizational behaviour*. International Thompson Publishing. Tampa, 1997.

BASS, B. M. *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?* *American Psychologist*, 52, 130-139. 1997.

BATESON, G. *Doble vínculo y esquizofrenia (El síndrome y sus factores patogénicos interpersonales)*. Ediciones Carlos Lohlé. Buenos Aires, 1977.

BATESON, G. *Espíritu y naturaleza*. Amorrortu. Buenos Aires, 1980.

BENNIS, W. G. *On becoming a leader*. Addison-Wesley. Reading MA, 1989.

BERNE, E. *¿Qué dice usted después de decir hola?* Grijalbo. Barcelona, 1974.

BERLO, DAVID K. *The Process of Communication*. Holt, Rinehart and Winston, Inc. New York, 1960.

BERTALAUFFY, L. *Teoría General de Sistemas*, Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1976.

BLAKE, R. AND J. MOUTON. *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Co. Houston, 1964.

BLANCHARD, K. HERSEY. *Life cycle theory of leadership*. Training and Development. May 26-34, 1969.

BIRDWHISTEL, R.L. *Introduction to Kinesics*. Louisville University Press. Louisville, Kentucky, 1952.

BLUMER, HERBERT. *Symbolic interactionism: perspective and method*. University of California Press. Berkeley, 1986.

DEUTSCH, M. *Resolution of Conflict*. Yale University Press. New Haven, 1974.

GIARNI, O. & STAHEL, W.R. *The limits of certainty: Facing risks in the new service economy*. Kluwer Academic. Dordrecht, The Netherlands, 1989.

GOLEMAN, D. *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós. Barcelona, 1999.

GRIFFIN, EM. *A First Look at Communication Theory*. McGraw-Hill, Inc. New York, 1997.

HALL, E. T. *The Silent Language*. Doubleday. Garden City, NY, 1959.

HERZBERG, F. *The work and the nature of man*. The World Publishing Company. Cleveland 1966.

KOTTER, J. P. *Winning at Change*. *Leader to Leader*, 10: 27-33. 1998.

KOTTER, J. P. *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. The Free Press, 1990.

KOTTER, J. P. & SCHLESINGER, L. A. *Choosing strategies for change*. *Harvard Business Review* 57, March/April, 106-114. 1979.

LOCKE, E.A. & LATHAM, G.P. *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall. Schunk, DH. Englewood Cliffs, NJ, 1995.

LAWLER, EE. III. *La retribución: Su implicación en la eficacia empresarial*. Hispano Europa. Barcelona. 1986.

LEWIN, K. *Field Theory in Social Science; Selected theoretical papers*. Harper & Row. New York, 1951.

MAGARIÑOS DE MORENTIN, J. *Las fuentes teóricas de la semiología: Saussure, Peirce y Morris*. Ed. Edicial. Buenos Aires, 1983.

MALETZKE, G. *Psicología de la comunicación colectiva*. CIESPAL. Quito, 1965.

MARRIS P. *The politics of uncertainty: Attachment in private and public life*. Rotledge. New York, 1996.

MASLOW, A. H. *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50, 370-396. 1943

MEDINA, F., MUNDUATE, L., MARTÍNEZ, I., DORADO, M., Y MAÑAS, M. *Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo*. Revista de Psicología Social, 19(1), 3-15. 2004.

MUNDUATE JACA, L. Y MARTÍNEZ RIQUELME, J.M. *Conflicto y negociación*. Pirámide. Madrid, 1998.

O'CONNOR, J. *Leading with NLP: Essential Leadership Skills for Influencing and Managing People*. Harper Collins. London, 2002.

PETERS, TOM. *Reinventando la excelencia*. Ediciones B. Barcelona, 1993.

ROSENTHAL, L. & JACOBSON L. *Pigmalión en la escuela*. Morata. Madrid, 1980.

SCHEIN, EDGAR H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco, 1997.

SCHRAM, WILBUR. *Procedures and Effects of mass communication*. Mass Media and Education. Ed. Nelson G. Henry. University of Chicago Press. Chicago, 1954.

WAGNER, ABE. *The Transactional Manager*. Prentice Hall. Sydney, 1981.

WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. H., & JACKSON, D. D. *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. W. W. Norton. New York, 1967.

WEAVER, W. & SHANNON, C. E. *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press. Urbana, Illinois, 1963.

WEBER, MAX. *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, 1992.

WRAPP, H. EDWARD. *Good managers don't make policy decisions*. Harvard Business Review, 91-99, September, 1967.