

ÁNGEL CASTIÑEIRA es doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universitat de Barcelona. Dirige el departamento de Ciencias Sociales de la ESADE-URL, la escuela que ocupa el lugar 22 del ranking de 'Los mejores MBA del mundo', de la revista *Expansión*.



LÍDER A MEDIDA

Calor y presión: Cómo aplicarlos en tu equipo.

POR ALEJANDRA VELÁZQUEZ

Cuando Pep Guardiola llegó a dirigir al Barça en 2008, una de sus prioridades fue tener la mejor alineación.

Tomó decisiones drásticas, como echar a Ronaldinho, Eto'o y Deco. Al ser cuestionado, contestó: "Si estuvieran a su nivel estarían con nosotros", dijo. "No contamos con ellos, pero si acaban por quedarse, daré la vida para que vuelvan a su nivel".

Guardiola conocía las fortalezas y debilidades de cada uno de los jugadores del Barça y supo aprovechar esas características individuales para cohesionar al equipo.

Ángel Castiñeira, director del Departamento de Ciencias Sociales de la ESADE-URL desde 2005, utiliza este ejemplo para explicar por qué el rol de un líder es adaptar la presión, la motivación y el tiempo de entrega para cada colaborador. "Como en un jardín, no todas las plantas son iguales", dice.

En su blog de la ESADE, escribió un artículo que habla sobre los riesgos de listar las cualidades de un líder. Sin embargo, después enumera algunas características que sí deben tener.

¿Cuáles son las básicas?

El liderazgo siempre es contextual. El hecho de que un político crea que puede dirigir una ONG o que un director de ONG crea que pueda dirigir un hospital es prácticamente suicida.

Sin embargo, existen algunos estudios empíricos en los que se pregunta a los seguidores de distintos ámbitos por qué estarían dispuestos a seguir a una persona. Hay algunas respuestas que coinciden.

Tener en cuenta las listas puede servir como advertencia, sobre todo de ayudar a los directivos a tener un espejo que les muestre en qué se están convirtiendo.

La mayor parte de los seguidores esperan que sus líderes puedan responder a las preguntas "¿hacia dónde vamos?, ¿dónde estamos?, ¿qué nos va a pasar?". La segunda es la confianza. Para ser confiables, los líderes deben ser coherentes entre lo que dicen, hacen y lo que se espera de ellos.

La tercera —que es muy común y que justifica la presencia de liderazgo en los seres humanos y en los primates— es que los líderes hagan la función de aglutinadores. Es decir, que tengan la habilidad de unir a un grupo de personas. La cuarta es la capacidad de darle energía al grupo.

En sentido opuesto, ¿qué es lo que no debe tener un líder?

Lo primero es la arrogancia. A veces, la gloria derivada del éxito repetido genera una especie de borrachera al creer que uno está por encima de todo.

Los emperadores romanos, tras una victoria, iban acompañados de dos esclavos que cargaban una calavera u otros elementos conocidos como Memento mori. Éstos les recorda-

ban que no eran dioses, que morirían y que tenían limitaciones.

Tomar decisiones unilaterales, gratuitas y caprichosas es otra de las cosas que hay que evitar. Así como no tener un equipo colegiado de dirección y no planificar.

Otro error frecuente es lo que llamo “el lado oscuro de la fuerza, de Darth Vader”. Con esta analogía explico cómo algunos líderes comenzaron siendo excelentes, justos, íntegros, pero se emborracharon de poder y se transformaron en Darth Vader.

A diferencia de las películas, aquí no hay bueno, muy bueno o malo, muy malo. Somos los que somos. El liderazgo transforma la realidad, pero también nos transforma a nosotros.

Usted explica en otro de sus artículos que cada característica tiene una vertiente positiva y negativa según la situación, ¿podría darnos un ejemplo?

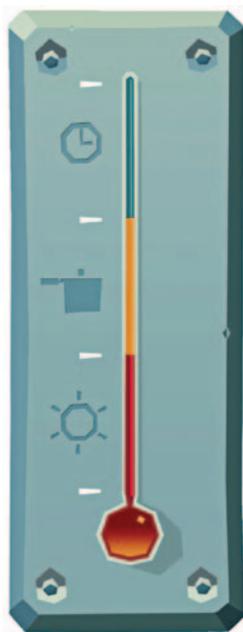
Daré el ejemplo. Hay veces que no hay que decirle todo al grupo. El líder de un grupo dice: “Vamos a subir esa montaña”. En realidad, su objetivo no es subir esa montaña, sino la que está atrás, que es mucho más alta. Si se lo dijera de forma anticipada al equipo, es posible que algunos se desanimen y se desmoralicen.

Como líder, es muy importante saber qué puedes decir y a quién. Yo puedo confiarte a ti que la organización va mal, y eso podría ayudarte a asumir mayor compromiso. En cambio, si se lo digo a otra persona, igual y lo que hago es hundirla.

Entonces, ¿se trata de liderar de forma distinta a cada persona?, ¿por qué?

Debemos ser conscientes de que hay diferentes tipos de trabajo y empleados con grados distintos de motivación.

Si yo tengo trabajadores creativos en el área de investigación, y no les doy libertad, los perderé. Ahora, si trabajo con personal poco calificado en el que la motivación para innovar



HERRAMIENTAS PARA LIDERAR

Termómetro (Motivación)	Manómetro de presión (sensación de urgencia)	Cronómetro (tiempo de entrega)
+ Calor	+ Presión	+ Tiempo
¿Cuándo usar?	¿Cuándo usar?	¿Cuándo usar?
Colaboradores con poca energía.	Colaboradores que trabajan mejor bajo presión.	Colaboradores que requieren más tiempo para terminar un proyecto.

y la creatividad juega muy poco, es posible que tenga que ser más autoritario.

Cuando Guardiola comenzó a dirigir al Barça tuvo que ser rudo. Echó a Ronaldinho porque se iba a bailar salsa hasta la madrugada. Deco y Eto'o también sufrieron las consecuencias.

Con los que quedaron, el líder tuvo que utilizar tres instrumentos: el termostato, el manómetro de presión y el cronómetro.

El líder debe tomarle la temperatura al equipo, saber qué presión utilizar y durante cuánto tiempo. Es un juego delicado. Te puedes quedar corto o pasarte. En este juego lo cierto es que si no utilizas bien el termostato, el manómetro y el cronómetro, puedes dormir a tu equipo o tenerlos angustiados todo el tiempo.

Cuando encontramos el punto ideal, el rendimiento se multiplica geoméricamente. Se trata de hallar las condiciones óptimas, y se requiere un grado de flexibilidad enorme.

Lo de la presión y el calor es muy difícil porque funciona de forma individual. Hay gente que trabaja mejor bajo presión en poco tiempo, y hay gente que necesita tener tiempo y estar tranquila.

A esto le llamo liderazgo transaccional. En un jardín, no todas las plantas son iguales. Hay rosas, margaritas y cactus. Unas necesitan podarse mucho, más o

menos agua, sombra. Esto significa que el trato debe ser unipersonal y el seguimiento, detallado.

Pep Guardiola decidió con quién quedarse y de quién deshacerse, ¿cuál es el riesgo de que un líder busque que todas las personas se adapten a él?

Llenarte de colaboradores que nunca le lleven la contraria.

Esto no sólo tiene que ver con decir “quiero un modelo de personas para mi empresa que se ajuste a mi patrón emocional”.

La clave para gestionar la disidencia es que aunque no todas las personas compartan tu punto de vista, sean leales.

Estos colaboradores te harán notar tus errores y te darán otra perspectiva. No debes buscar ovejas, sino personas críticas. ■