

# APROXIMACIÓN A UN MODELO DE LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FRANCISCO RAMÓN ANDRÉS SUÁREZ

*Licenciado en Ciencias Económicas. Universidad de Alcalá de Henares*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

## Extracto:

**DURANTE** mucho tiempo hemos aceptado como un axioma el hecho de que la gestión de los intereses públicos es tan elevada y de una naturaleza tal que no es posible someterla a criterios de eficiencia ni de gestión de las personas. Este conflicto es sólo aparente pues esos intereses y objetivos, más que ningún otro, merecen que sean puestos a su servicio todas las herramientas necesarias que aseguren su consecución, y entre ellas sistemas de organización y de liderazgo.

Existe, de modo natural, una resistencia al cambio. Pero sólo porque no hemos sido capaces de mostrar el horizonte de mejora y éxito a nuestros colaboradores. Toda organización y también las públicas se ven afectadas por unas leyes universales similares a las leyes físicas de la naturaleza. La primera: el desempeño es el resultado de multiplicar motivación por competencia. Y la segunda: el desempeño de las personas varía a lo largo del tiempo, pasa por diversas etapas y mediante un cauce adecuado podemos conducirlo poniendo en equilibrio las aspiraciones y necesidades individuales con las de la organización.

En algunos aspectos el cambio ha comenzado. Ya existen notables esfuerzos para diseñar sistemas de organización interna, políticas de reclutamiento, de formación, de relación con colaboradores, etc. Falta transmitir ese impulso a nivel de todas y cada una de las personas implicadas. Casi todas las personas tienen entre sus responsabilidades una muy especial, animar a otro hacia un objetivo común. Los trabajadores públicos también dan y reciben motivación en su trabajo cotidiano. Hay en la Administración Pública muchas personas que han de comportarse como líderes eficaces, como dijo Peter F. DRUCKER, y no se les ha dotado de las herramientas necesarias para ello. Cualquier estrategia que adoptemos debe basarse, además de en las dos leyes anteriores, en el desarrollo de la *visión positiva* y en el análisis sincero de nuestras propias fuentes de motivación. Sólo entonces podremos dotarnos de una «caja de herramientas» con la que trabajar día a día la relación con nuestro equipo, nuestro mánager y nosotros mismos.

Hay muchos tipos de herramientas, cada una de ellas con unas indicaciones y su propio manual de uso. Siempre podemos hacerlo de un modo sencillo y natural. Así, animar un equipo de trabajo, centrarlo sobre un objetivo concreto, resolver una situación difícil, re-centrar a un colaborador, etc., pasarán a ser actos cotidianos que harán más enriquecedor y motivador el camino hacia nuestros objetivos.

**Palabras clave:** líder eficaz, visión positiva, herramientas de liderazgo y motivación.

# APPROXIMATION TO A LEADERSHIP MODEL FOR PUBLIC AFFAIRS MANAGEMENT

FRANCISCO RAMÓN ANDRÉS SUÁREZ

*Licenciado en Ciencias Económicas. Universidad de Alcalá de Henares*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

## Abstract:

WE have long accepted as an axiom the fact that public interests management is so high and of such nature that it is not possible to submit it to efficiency and working teams management criteria. This conflict is just feign so thees interests and challenges, more than any others, deserve that any necessary tools are put to their service in order to assure success and among them organization and leadership systems.

A natural resistance to change exist. But just because we have not been capable of showing our collaborators an improvement and success horizon. Any organization, also public ones, they are concerned by universal laws, similar to physics natural laws. The first one: performance is the result of motivation  $\times$  competition. And the second one: the performance differers a long the time, it happens for different stages and using a suitable way we can lead it putting in balance personal and organization needs.

In some aspects change has begun. Notable efforts exist to design organization systems, recruitment, formation and relationship with collaborators policies.

It is necessary to transmit this impulse to each and every person concerned. Almost all of them have among their responsibilities a very special one, encourage another people to get a common challenge.

Public workers also give a receive motivation in their daily work. Inside public affairs management there are many people who have to behave as effective leaders, as Peter F. DRUCKER said, and they have not been provided with necessary tools for it.

Any strategy that we adopt must be based besides the previous two laws, on the development of a Positive Vision and on own motivation sources sincere analysis. Only in this way we can provide ourselves with a «toolbox» to work day after day our relationship with our team, our manager and us ourselves.

There many types of tools, each one with his indications and its use manual. But always we can do it in a simple and natural way. This way, encouraging a working team, to center them on a concrete challenge, to solve a difficult situation, to re-centre a collaborator, etc., will became daily acts that will make the way to our aims more motivating and wealth-producing.

**Keywords:** effective leader, positive vision, management tools and encouraging.

# Sumario

1. Puesta en situación.
2. El cambio ha comenzado.
3. Dirección de equipos en casi cualquier lugar.
4. Una reflexión para comenzar un camino.
5. Un modelo 0 para gestionar personas.
  - 5.1. La actividad de dirigir.
  - 5.2. Motivaciones.

Bibliografía.

## 1. PUESTA EN SITUACIÓN

Utilizar términos como motivación, liderazgo, equipos o resultados al hablar del sector público puede parecer a los ojos de muchas personas un contrasentido, más aun si nos referimos a la Administración Pública.

Parecemos haber aceptado como un axioma que la gestión de los intereses generales de una sociedad no pueda estar sometida a tales consideraciones. A caso formar el mejor equipo posible en cada momento, formarlo adecuadamente para darle las competencias necesarias, motivarlo para que desempeñen mejor su labor y obtenga mejores resultados, fuera una especie de esclavitud reservada sólo a aquellos que buscan un beneficio estrictamente económico. Como si la gestión de la asistencia social, de la sanidad o de la educación no tuvieran la exigencia de ser eficaces en la consecución de sus objetivos pudiendo errar en ellos a voluntad. Estamos dispuestos a aceptar que aun lográndolos pudieran conseguirse sea cual fuera su coste, esto es, con poca o nula eficiencia. Este aparente conflicto entre dos mundos no es sino un lastre demasiado pesado que impide mejorar los resultados de la función pública, ofrecer un mejor servicio a los ciudadanos así como un trabajo más gratificante para quienes lo desempeñan cada día.

Comencemos reconociendo que la situación del sector público español se caracteriza en primer lugar por su gran heterogeneidad. Es hoy el fruto de una evolución casi permanente motivada por la necesidad de adaptarlo a los diferentes sectores de actividad en los que está presente y a la realidad socioeconómica que está en constante cambio. De ahí la diversidad de organizaciones que conviven en él.

Encontramos por un lado sociedades mercantiles estatales y entes públicos empresariales, cuyos nombres ya nos anuncian de modo general cuáles van a ser algunas de sus características básicas a nivel de organización y funcionamiento, similares a los de una empresa guiada por la iniciativa privada. En el otro extremo la Administración General del Estado y los organismos autónomos que de ella dependen, con unos objetivos más elevados y unos esquemas de organización y funcionamiento bien distintos. Y entre unos y otros un amplio abanico de entidades de distintos signo, agencias estatales, consorcios, fundaciones y universidades públicas, etc. En la medida en que estos «entes» están en contacto más o menos estrecho con otras partes de ese mismo conglomerado, con «entes» de la realidad pública nacional, colaboren o se relacionen con la realidad internacional, estén sometidos en un determinado grado a la normalización o armonización europea, y sobre todo cuál sea el signo de sus objetivos, serán más o menos permeables a los distintos sistemas de organización del trabajo y de gestión de las personas. Hoy ya se aprecian diferencias muy notables en la forma de fijar los objetivos, planificar la actividad económica de la organización y la gestión de sus equipos humanos en estos diferentes «entes».

A nadie se le escapa que poco tiene que ver la dirección de un ente como AENA, con la de una subdelegación del Gobierno de una provincia, con la de un ayuntamiento, la de un centro asistencial u hospitalario o la de una mancomunidad de aguas de una cuenca hidrográfica. Sin embargo, todas ellas forman parte del sector público, todas ellas buscan de un modo u otro la satisfacción de un interés general. Se benefician de tener tras de sí un poder público. Y lo que es más importante, muchos

de estos entes tienen ante sí una misión nada sencilla y de una trascendencia vital para la sociedad, la de administrar sus recursos; siguiendo una interpretación literal, traer a los ciudadanos, a sus manos, una parte de los recursos que la sociedad es capaz de producir para satisfacer un conjunto de intereses generales que bien sólo pueden ser satisfechos de este modo de acuerdo a los valores que la propia sociedad se ha dado o bien el carácter de estos servicios aconseja que queden bajo la influencia de los poderes públicos y que no se dejen en manos de la iniciativa particular o de un modelo de explotación que busque a toda costa la rentabilidad de ellos.

Es interesante hacer una puntualización sobre tres términos que acabamos de mencionar y que se repetirán más adelante. Hablar de *economía* en el contexto de la actividad pública es perfectamente normal si atendemos a su significado. Sus dos principales acepciones son: (1) administración eficaz y razonable de los bienes, y (2) ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales mediante el empleo de bienes escasos.

Otro término, *administrar*, según la Real Academia Española tiene entre otros estos significados: (1) ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda y los bienes, y (2) graduar o dosificar el uso de algo para obtener un mayor rendimiento de ello o para que produzca un mejor efecto.

Y el tercero de ellos, *eficacia*, en sentido estricto es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Es decir, conseguir lo que se pretendía, y no cualquier otro. Puede parecer una trivialidad pero en ocasiones es bueno contar con el significado exacto de las palabras para no caer en argumentos falaces o trampas semánticas.

Los objetivos que los distintos «entes» persiguen es sin duda uno de los elementos más característicos y tal vez una de las razones que subyacen en la resistencia al cambio en el modelo de relaciones profesionales que se desarrollan en su seno. Pero antes ilustremos con algunos ejemplos la calidad y la naturaleza de los objetivos que persiguen algunos de los «entes» de la Administración Pública.

Tomemos el ejemplo del Ministerio Fiscal. La Ley 50/1981, de 30 de diciembre, que regula su estatuto nos dice en el artículo 1 que «el Ministerio Fiscal tiene como misión promover la acción de la justicia en defensa de la legalidad, de los derechos de los ciudadanos y del interés público tutelado por la ley, de oficio o a petición del interesado, así como velar por la independencia de los tribunales y procurar de éstos la satisfacción del interés social». Este caso resulta paradigmático por dos motivos. De un lado, enuncia un objetivo muy elevado y sin duda de interés general. Un objetivo que no puede dejarse al arbitrio de la iniciativa particular o de una rentabilidad monetaria. Pero en segundo lugar, y de un modo sorprendente, enuncia la *misión* del Ministerio Fiscal, es decir el objetivo último al que han de supeditarse todas sus acciones. Sería el horizonte al que las personas que en él trabajan han de mirar cada vez que se sientan desorientadas en su labor o surja un conflicto que les impida avanzar.

Este ejercicio de verbalizar el objetivo central, de formalizarlo por escrito y de publicarlo, está extendido en las empresas privadas que tienen una cultura de organización desarrollada y depurada a lo largo del tiempo. Se trata de definir el objetivo final, a qué dedica su esfuerzo, cuál es su razón de ser. Recordemos la misión de alguna de estas grandes empresas para entender mejor el paralelismo. La conocida 3M lo formaliza del siguiente modo: «Solucionar problemas no resueltos de mane-

ra innovadora». Hewlett Packard define su misión como «realizar contribuciones tecnológicas para el progreso y bienestar de la humanidad». Sony por su parte la expone así: «experimentar el gozo del progreso tecnológico y de la aplicación de la tecnología en beneficio del público».

Es esfuerzo por publicar esta misión es loable pues ofrece a todos los miembros de la organización un horizonte de seguridad, viene a ser el faro al que mirar cuando todo lo demás ha fallado, cuando la oscuridad del trabajo cotidiano, las presiones del corto plazo o nuestro propio estado de ánimo nos impiden ver el sentido de nuestras acciones.

Pensando en la Administración Pública alguien podría pensar que para qué enunciar este objetivo de manera concreta si ya se conoce o se debería conocer. El objetivo de un hospital es atender a los enfermos y el objetivo de un colegio enseñar ciencias o matemáticas. Ahora bien, en la medida en que seamos capaces de profundizar en el objetivo central que perseguimos y ver exactamente en qué consiste, qué partes lo componen, qué objetivos mediales hay para llegar a él, etc., podremos enfocar realmente nuestro esfuerzo. Además tendremos una conciencia clara de qué puedo hacer, que podría llegar a hacer, qué no debo hacer. Este conocimiento se trasladaría como una onda en un estanque de agua a la organización y a sus miembros, dotándoles de un magnífico horizonte de transparencia y seguridad.

Tomemos ahora el ejemplo de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, cuya misión, o como dice concretamente el texto de la ley, cuyas funciones, están recogidas en los artículos 11 y 12 de la Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo. La más relevante de ellas aparece enunciada en el primer apartado del primero de ellos: «proteger el ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana mediante...». Es decir, no sólo enuncia un objetivo último y de referencia sino que ahora la ley da un paso más y desgrana los medios a través de los cuales esté va a alcanzarse, dando todo un catálogo de *líneas de acción* que suponen un *primer nivel de concreción de objetivos*. Así se nos habla de: velar por el cumplimiento de las leyes, auxiliar y proteger a las personas, mantener y en su caso reestablecer la seguridad ciudadana, investigar los delitos para descubrir y detener a los presuntos culpables, captar, recibir y analizar cuantos datos tengan interés para la seguridad pública, etc. Este caso supone una segunda fase en la definición de los objetivos y las herramientas a emplear en una organización.

Disponemos de otros ejemplos, citemos uno último que supone un avance adicional en esta estrategia organizativa de definir un objetivo último; una misión primero, unas líneas de acción o ejes de trabajo después y finalmente unas acciones específicas o ámbitos de competencia concretos en que se van a plasmar nuestro trabajo y nuestros esfuerzos. Esto es, qué acciones específicas voy a desarrollar enmarcadas en esas líneas de acción para alcanzar mi objetivo final. Este modelo lo encontramos en la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de Bases del Régimen Local. En su artículo 25 se detallan pormenorizadamente los ámbitos concretos de competencia del municipio, en aras de satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal. De cada una de ellas es inmediato deducir qué acciones concretas se han de poner en funcionamiento.

Vemos pues que los objetivos que pretender alcanzar estos «entes» son muy diferentes al simple beneficio económico, a la mera rentabilidad. Sin embargo, ¿significa eso que puedan estar despojados de criterios de eficacia y eficiencia? ¿Hemos de asumir que la grandeza moral de los mismos implica necesariamente que no han de implantarse sistemas de organización y de liderazgo

que permitan una mejora de sus resultados? ¿Acaso debemos asumir como un axioma que la actividad pública no puede mejorarse debido a sus particularidades respecto a otras actividades económicas? No pretendo ahora negar los resultados de los trabajadores públicos, ni criticar el nivel de desempeño de los mismos, los hechos están ahí. La mayoría de los ciudadanos se muestran razonablemente satisfechos de las prestaciones sanitarias en sus comunidades autónomas, y lo mismo sucede con la calidad de la enseñanza de modo general o el nivel de seguridad ciudadana. Las encuestas así lo reflejan.

Dejando a un lado el hecho de que cualquier resultado puede salir de casi cualquier encuesta, me atrevo a pensar que tal vez los ciudadanos nos hemos acostumbrado a un nivel de satisfacción determinado y que nos cuesta pensar que algo positivo pueda ser susceptible de mejora. Mi tesis general, lejos de menoscabar el trabajo actual de los trabajadores públicos, es precisamente ensalzar su labor y poner de manifiesto que con el nivel de esfuerzo y desempeño actual, no sólo mejores resultados se podrían producir, sino que la calidad de las prestaciones ofrecidas a la sociedad podría ser superior y además tanto el ambiente de trabajo como la satisfacción y realización personal de los trabajadores podrían verse desarrollados. Del mismo modo, con un sistema sencillo de dirección y manejo de las interacciones profesionales, pequeñas mejoras organizativas podrían traer mejoras sustanciales en los resultados tanto para la organización como para sus miembros.

Sin embargo, no encontramos con una resistencia natural al cambio. Tan natural que parece consustancial al ser humano. Somos así. Recuerdo ahora las palabras de Alicia Eva KAUFMANN, entonces magnífica profesora de Sociología de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares cuando explicó que «el cambio significa abandonar un marco de seguridad y vernos arrojados en un torrente de posibilidades». Es cierto, nadie puede asegurarnos completamente que la etapa siguiente sea mejor que la que hoy vivimos. Podemos optar por extender la actual de un modo pueril o bien decidir lanzarnos a conseguir una mejora. A favor de esta última opción está el hecho de que el resultado depende casi exclusivamente de nosotros mismos. Depende fundamentalmente de nuestra actitud y de nuestras aptitudes. Contamos con una ley fundamental que juega a nuestro favor: los resultados que consigue una persona son directamente proporcionales a su motivación y a su competencia. Podemos enunciarla de la siguiente manera:

## Primer pilar

$$\text{Los resultados} = \text{Motivación} \times \text{Competencia}$$

Podríamos representar el nivel de desempeño alcanzado en función de la motivación y de la competencia profesional. Para cada nivel dado de ambas observaríamos que los resultados se distribuyen según una campana, en la que los niveles mayores de resultado se agrupan en torno a niveles altos de ambas variables. Si disponemos de un nivel de competencia nulo, el resultado tenderá a serlo independientemente del nivel de motivación, y del mismo modo, cuando el grado de motivación se acerque a cero, los resultados tenderán a ser nulos sea cual sea el grado de competencia.

Una persona que se resiste al cambio, o que está anclada en el pasado, ni tampoco un saboteador del trabajo colectivo, no puede convencernos de que existe una meta que una persona suficientemente motivada y suficientemente competente no pueda llegar a alcanzar.

El horizonte del cambio es sugerente, aun con todo, solemos necesitar un estímulo muchas veces externo para desencadenar el proceso interno que nos lleve a la aceptación del cambio y a aprovechar todas las posibilidades que nos ofrece la ley anterior.

## 2. EL CAMBIO HA COMENZADO

Después de todo lo enunciado hasta ahora, constatemos otro hecho que resulta tremendamente gratificante a la vez que sorprendente. Demuestra que ese cambio no sólo es posible sino que ha comenzado. Se trata de una colección de paradojas de las que vamos a comentar cuatro significativas. Éstas ponen de manifiesto cómo el sector público y dentro de él la propia Administración Pública ha dado pasos decididos en este sentido. Podemos considerarlas como el inicio del camino, a partir de ellas es posible seguir avanzando. Representan casos claros del esfuerzo por establecer sistemas de organización interna, de relación con colaboradores (*partners*). Un intento de definición de políticas humanas de reclutamiento, formación e integración en la organización, etc. Y todo ello al más puro estilo de la empresa privada, eso sí, con algunos cambios en los nombres y en las situaciones como si se pretendiese que no se reconociera un patrón definido, como si se quisiera construir una historia nueva que realmente ya está en marcha y cuyos buenos resultados no deben dar pereza ni vergüenza imitar primero y mejorar después.

Pensemos en el modo en que la Administración Pública selecciona, forma e integra a su personal. Publica los requisitos que han de cumplir los candidatos según los puestos a cubrir, hace lo propio con los criterios de selección y el baremo que va a emplear para valorar a los distintos candidatos. Establece pruebas de conocimiento, de selección psicotécnica, de habilidad física, etc. Define las áreas de conocimiento sobre las que va a efectuar las pruebas con todo detalle para facilitar la preparación de las mismas y ofrecer igualdad de oportunidades a todos los candidatos en la línea de salida. Fija un calendario del proceso de selección, comunica quiénes componen el equipo de personas que forman el equipo de selección de personal. Realiza un gran esfuerzo por que se desarrolle un proceso de selección universal y donde el margen subjetivo quede reducido a la mínima fracción o desaparezca totalmente. Un sistema de selección lleno de fortalezas y que nada tiene que envidiar a los llevados a cabo por otras organizaciones.

Una vez finalizado el proceso de selección, establece un programa de integración en la organización. Puede que suponga la realización de un curso de formación específico para asegurar a las personas las competencias clave que necesitarán en su puesto de trabajo. En ocasiones fija incluso un periodo de prácticas en un puesto de trabajo similar para garantizar el conocimiento de los procesos de trabajo, el funcionamiento de su grupo de trabajo, etc. Qué es todo esto sino una política de selección, de formación y de integración en la organización. Y además formalizada por escrito, publicitada. Muchas organizaciones de las llamadas grandes empresas o de las multinacionales no han implantado sistemas tan desarrollados y eficaces. Porque estos sistemas de selección, formación e integración tienen que alcanzar sus objetivos, es decir, ser eficaces.

Si unimos a esto alguna herramienta básica para formalizar el seguimiento del calendario de formación, como puede ser la intranet de la organización, o las reuniones de seguimiento con los responsables de área, tenemos ante nosotros parte de un sistema de motivación digno de las mejores organizaciones. Más adelante veremos que desgraciadamente este modelo se quiebra y todo este esfuerzo inicial se va diluyendo a medida que avanza el tiempo, de modo que lo que ha comenzado con un despliegue fantástico de medios y con actos de *management* muy claros, va perdiendo impulso paulatinamente. La dirección de las personas es un proceso continuo. Podemos debatir si la dirección o el *management* de las personas comienza con el mismo hecho de la publicación de un determinado anuncio de contratación, o lo hace cuando firman su contrato, o el primer día en que entran por la puerta de la oficina o centro de trabajo. Lo que carecería de sentido sería argumentar que puede desarrollarse y cortarse a voluntad: que una persona puede ser conducida en su carrera profesional y en su desempeño diario durante un tiempo, después abandonada a su suerte y luego vuelta a tomar para continuar el proceso.

Veamos otro escenario. Cómo la Administración se relaciona con las empresas colaboradoras, suministradoras, en definitiva con sus *partners* mediante un marco global excepcional pero que no entra después en las relaciones a pequeña escala, persona a persona, ni se realimenta de ningún otro sistema que garantice unos cauces de relación óptimos.

La Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público detalla todo un catálogo de relaciones posibles entre los entes que componen el sector público y otros ajenos al mismo y también algunas relaciones posibles entre los propios componente del mismo. A modo de muestra: establece a qué agentes afecta, establece el procedimiento de contratación entre unos y otros, cómo se lleva a cabo la preparación de la contratación, la selección del contratista, la adjudicación, explica pormenorizadamente los efectos de este tipo de contratos, cómo se debe realizar su cumplimiento, cómo se extingue, los derechos y obligaciones de los contratistas, en definitiva, toda la gestión de este tipo de relaciones contractuales. Fija requisitos de los concurrentes, diferentes sistemas de contratación en función del objeto del contrato y dentro de éstos, distintas barreras económicas. Esta ley tiene de hecho el mismo papel que las políticas de relación con colaboradores que ponen en marcha las empresas y organizaciones privadas con el objetivo de formalizar procedimientos de trabajo, servir de marco de seguridad y referencia en estas relaciones y asegurar que la actividad que se desarrolla beneficia no sólo a una de las partes sino a ambas.

Sin embargo, habiéndose dotado de este marco extraordinario para definir un terreno de juego en las relaciones contractuales con sus proveedores, las relaciones cotidianas entre los agentes, las interacciones personales, no están asistidas sino por el saber hacer individual de cada trabajador. No se les suele proveer de formación específica ni de herramientas personales de gestión de esas relaciones. ¿Cómo *manejar* a un contratista para encauzar mejor la relación que se establece con él? ¿De qué técnicas dispongo para negociar de manera eficaz y obtener un mejor servicio a un mejor precio? ¿Qué habilidades puedo emplear para reconducir una relación deteriorada con un buen proveedor o una persona de interés para nuestra área, departamento o servicio?

Un tercer ejemplo de estos destellos de cambio, más complejo y elaborado, lo encontramos en la que sería la *política de relación con los ciudadanos*, el equivalente a la que podría llamarse política comercial en una organización ajena al sector público. Se trataría ahora de fijar cauces de relación, de comunicación, de retroalimentación con los usuarios o receptores de las prestaciones públicas. En este

caso disponemos de varios textos de los que extraer paralelismos interesantes. Así, la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, establece las relaciones organizativas que se producen en el seno de las Administraciones Públicas. Las define en función de que resaltan la separación de potestades, a través de la autonomía, la descentralización territorial, la descentralización funcional, la desconcentración y la delegación. Insiste además en diferenciar claramente de la delegación otras figuras similares pero con una razón de ser y una utilidad distintas, como la delegación de firma, la suplencia y la encomienda de gestión. Por otro lado define relaciones que resaltan la unificación unilateral como son la jerarquía, la avocación, la sustitución, la dirección, la coordinación y la cooperación. No son sino procedimientos de relación entre partes de la organización que pretenden garantizar la fluidez de la misma, la eficacia de sus métodos y la mejor satisfacción del interés general.

Para fijar la relación con los ciudadanos se establece el procedimiento administrativo, como cauce concreto y público de desarrollo de su actividad. Sólo así pueden ordenarse diferentes actos cuyos efectos jurídicos están vinculados entre sí y que van a producir una decisión que afectará de manera directa o indirecta a los administrados.

Estudiemos más detalladamente el caso de la delegación. Nos encontramos con que esta ley y otras colaterales pasan por alto el modo de engranar esta magnífica herramienta en el trabajo cotidiano de las personas que día a día trabajan en la organización administrativa. Se trata de una delegación *macro*, entre órganos, una delegación de grandes funciones, pero no una delegación desde el punto de vista del *equipo* de trabajo, desde la óptica de quien tiene a su cargo un grupo humano, unos objetivos y unos obstáculos que salvar para lograrlos. Este caso puede ilustrarnos cómo por un lado hay grandes herramientas de trabajo, para racionalizar la organización y asegurar su funcionamiento y cómo esas mismas herramientas no llevan al nivel base de los empleados. Se trata de una herramienta sensacional, permite hacer crecer a los colaboradores, poner en valor la responsabilidad dentro del equipo de trabajo, mejorar los niveles de resultado, ganar perspectiva para analizar otras soluciones o alternativas, etc. ¿Dónde se mencionan los distintos efectos que tiene la delegación de responsabilidad en los diferentes colaboradores en función de su nivel de desempeño profesional, es decir, entre un debutante, un senior, o un experto? ¿En qué lugar se explica y se pone en valor la cadena de delegación? Algo tan sencillo como que la delegación sólo funciona si va precedida de la formación adecuada y seguida de la supervisión necesaria. Quien delega sin lo uno o sin lo otro no está delegando, simplemente está eludiendo una responsabilidad. Esta sería la versión *micro*, la que afecta a las personas, la que acontece dentro del equipo de trabajo.

Ésta es de nuevo mi tesis, diferentes herramientas de relación que están fijadas a nivel superior, y que forman una superestructura para los diferentes entes y quienes se relacionan con ellos. Están ausentes no obstante en los primeros niveles de la organización, perdiéndose así toda una colección de mejoras y beneficios que podrían aportar.

Para terminar, otro ejemplo muy sencillo y elocuente. En algunos organismos se utilizan herramientas que pretenden comunicar de manera gráfica y directa el trabajo que se debe desarrollar. De esta manera se pretende transmitir a los trabajadores exactamente cuál es su cometido, qué deben hacer para hacer bien su trabajo. Uno de estos documentos puede ser la llamada hoja de descripción del puesto de trabajo. Se trata de un útil muy extendido en empresas del sector privado bajo el denominación de ficha de oficio, documento de definición de puesto, etc.

Algunas de las ventajas de utilizar un mecanismo de este tipo son:

- Damos valor a la organización.

Comunicamos desde el minuto uno, desde la llegada de la persona a su puesto de trabajo, que acaba de llegar a una organización, que trabajará junto a otras personas que tienen habilidades complementarias y donde cada una de ellas realiza una aportación personal, específica y valiosa.

- Eliminamos incertidumbres.

Damos a conocer de manera concreta, exacta y transparente en qué consiste la labor que debe desempeñar.

- Establecemos parámetros objetivos para medir el desempeño, para evaluarle.

Reducimos el margen de subjetividad y mostramos el camino a seguir para evolucionar en el nivel de profesionalidad. Le informamos de dónde están las fuentes de reconocimiento.

- Fijamos un primer cauce de interrelación al determinar distintos ámbitos de responsabilidad y diferentes juegos de colaboración o coordinación entre puestos. La persona no sólo conoce el contenido de su función sino la de las personas que le rodean. Ahora sabe con quién va a colaborar, con quién se tendrá que coordinar, qué fase ocupa su labor en el conjunto de un proceso, etc.

En las empresas más evolucionadas, no obstante, esta herramienta está mucho más definida y adquiere toda su eficacia cuando se pone en relación con otras. Así, la ficha de oficio informa únicamente del contenido de un puesto de trabajo y lo hace desde un objetivo central, definiendo después ámbitos o áreas de acción, contenidos concretos de cada una de ellas que son de por sí acciones unitarias y específicas que alimentan esos objetivos parciales, y establece por último indicadores de resultado.

Este componente final de la herramienta es de especial importancia pues permite medir lo conseguido y corregir las acciones que se están desarrollando. Gracias a ello se puede tener una visión real y medida del desempeño profesional y garantizar la evolución de las personas en el tiempo. En el caso de los organismos próximos a la Administración, este útil se plantea de un modo excesivamente simplificado. Abarca tanto aspectos puramente relacionados con el puesto de trabajo y su contenido, como otros relativos a la gestión de personal en sentido estricto (nóminas, complementos, horario, permisos, jornada, centro de trabajo, etc.), además de otros como requisitos de formación y disponibilidad horaria de ese puesto o aspectos relacionados con los riesgos laborales. En definitiva, se intenta dar tanta utilidad a una misma herramienta que ésta termina por desaparecer y lo que queda al término es un simple documento de trabajo sin posibilidades de animación.

## Segundo pilar

Para plantear la siguiente parte de mi exposición traigo lo que considero un hecho, una realidad y que encierra también una enorme posibilidad de acción:

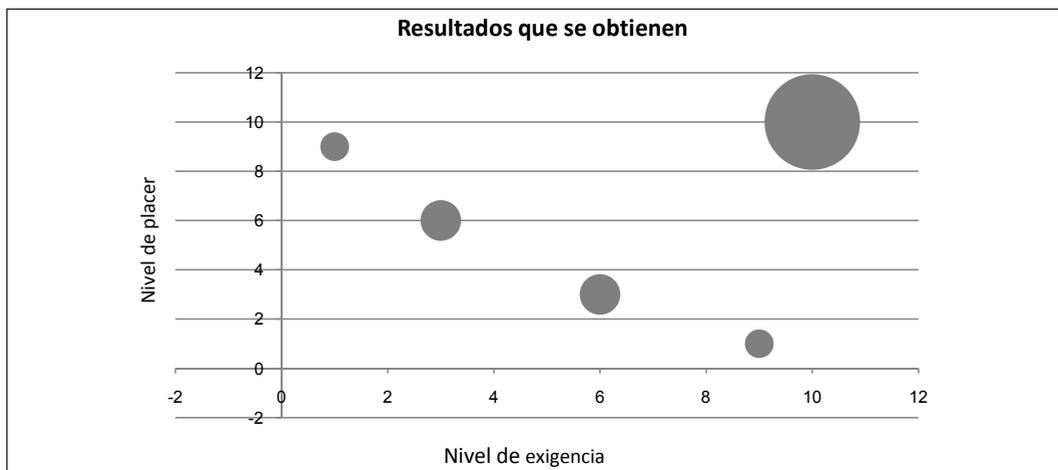
El desempeño de las personas evoluciona a lo largo del tiempo pasando por distintas etapas. Mediante un cauce adecuado de relación entre las personas que forman el equipo podemos conducir ese desempeño profesional hacia un estadio que permita satisfacer y poner en equilibrio las aspiraciones y necesidades del individuo con los objetivos y necesidades de la organización.

La clave para lograr esta relación ganador-ganador es un equilibrio entre saber exigir y saber motivar.

Si nos mantenemos en un nivel bajo de exigencia o de placer, nuestros resultados están limitados. Dicho de otra forma, manifestar un nivel de exigencia muy elevado no puede compensar el hecho de que nuestros colaboradores no se sientan a gusto realizando su trabajo o no encuentren satisfacción personal en él. De la misma manera si en el ambiente de trabajo hay un elevado nivel de satisfacción y de placer personal de los miembros, pero carecen de un nivel de exigencia adecuado, su nivel de desempeño no será correcto.

Podemos representar gráficamente esta idea. En lugar de representar las tres variables, que complicaría la visión del resultado gráfico, veámoslo sobre un diagrama de círculos.

Hablar de esta ecuación básica tiene sentido ya que explica lo que acontece ante escenarios de dirección muy diferentes.



Es un hecho que las personas que aun teniendo habilidades personales y valores suficientes, no conocen las reglas básicas del manejo (*manage*) y de la animación de un equipo o no las despliegan adecuadamente y tienden a caer en dos esquemas de dirección. Ambos están viciados y tienen resultados muy limitados en el tiempo. Pueden caer al lado de la dirección laxista o del lado de la dirección autoritaria. El primero creará un ambiente de trabajo excesivamente placentero y con ape-

nas exigencia. El segundo desarrollará un entorno tan exigente que apenas dejará espacio para la satisfacción personal de sus colaboradores. Uno y otro no sólo generarán unos resultados de bajo nivel y efímeros en el tiempo, sino que en paralelo incubarán conflictos en el seno de su equipo.

El director laxista nunca decide, sino que «cede» las decisiones; felicita continuamente sea cual sea el resultado. Sus colaboradores obtienen una satisfacción que nace del egoísmo, huyen de las dificultades y tendrían muy complicada su labor profesional si cambiasen de responsable. El autoritario en cambio, decide sólo él, no escucha ni tiene en cuenta las buenas aportaciones de los demás, desvaloriza a sus colaboradores, amenaza y sanciona más allá de lo imprescindible.

### 3. DIRECCIÓN DE EQUIPOS EN CASI CUALQUIER LUGAR

No podemos pasar por alto el hecho de que lejos de entrar en discusiones y banalidades sobre la figura del líder, es innegable que en la organización de la Administración Pública, al igual que en cualquier otra organización, existe esa figura, a la que podemos convenir llamarla de una determinada manera, porque existe.

¿Qué tienen en común el presidente del Gobierno, sus ministros y secretarios de Estado, sus directores generales, cada director de centro educativo, jefe de estudios, un jefe de área, jefe de departamento, subdelegado del Gobierno, consejero de un Gobierno autonómico, alcalde, y cada presidente de diputación, o gerente de un ente público, un catedrático de universidad, un comisario de policía, cualquier técnico de una diputación, un presidente o un gerente de mancomunidad de municipios o de aguas de una cuenca hidrográfica, un responsable de área de gestión tributaria de una delegación de la AEAT, o el jefe de un equipo de investigación del Servicio de Vigilancia Aduanera?

Más allá de pertenecer al sector público y muchos de ellos ser parte de la Administración, lo que tienen todos ellos en común es lo siguiente: tienen unos objetivos concretos que alcanzar y trabajan con personas. Forman parte de un equipo y ellos mismos tienen a su alrededor su propio equipo de colaboradores. Puede ser un equipo de un solo colaborador o de más de un centenar, pero las reglas que rigen su buen funcionamiento son básicamente las mismas. Todos ellos dan y reciben animación / motivación / impulso / ganas de hacer.

Veamos con más detalle sólo dos muestras de esta afirmación. Tomemos estos dos casos e intentemos trazar las distintas interacciones que lidera el jefe de esa área. Por un lado, un entorno más estructurado, donde las relaciones, responsabilidades y el comportamiento de las personas pueden estar sometidos a reglas más allá de las que se derivan de una simple ocupación laboral. Una comisaría del Cuerpo Nacional de Policía: no sólo hay unas 200 repartidas por toda España sino que ya hemos visto la magnitud de sus objetivos y cómo estos nos afectan al conjunto de los ciudadanos. Veamos ahora qué grupo de personas trabaja allí, quién es el director / animador / mánager / jefe y qué situaciones de encuentra. Poniendo un caso sencillo, relativo a una población de unos 100.000 habitantes para facilitar así nuestro análisis, veríamos que el responsable de esta comisaría

tendría a su cargo a un total aproximado de 180 personas. Esta plantilla estaría repartida en 5 brigadas y 3 grupos de servicios generales. Un dato interesante, pues el responsable de la instalación tiene un equipo de *colaboradores directos* de «sólo» de 8 personas, sobre el resto del personal ejerce una animación indirecta. No se trata de que no tenga autoridad sobre ellos, al contrario, se trata de que esas personas tienen «otro jefe» intermedio entre ellos y el responsable de la comisaría. Hay pues varios grupos de trabajo. El comisario –responsable de la plantilla– responsable de la comisaría anima directamente a los responsables de las brigadas de policía judicial, policía científica, extranjería y documentación, seguridad ciudadana y de información. Además hace lo propio con los responsables de los servicios de secretaría, el servicio GATI y habilitación y archivo.

Los grupos de trabajo que hay a su cargo son a la vez diversos, por ejemplo, el jefe de brigada de policía científica tiene a su cargo aproximadamente a sólo 5 personas, desarrollan un trabajo técnico que tienen peculiaridades importantes respecto de los demás. El encargado de la brigada de seguridad ciudadana en cambio anima a un equipo de unas 90 personas, que a su vez y en un tercer nivel de organización están agrupadas en otros grupos de trabajo bajo la responsabilidad de un jefe de turno que anima entre 8 y 12 personas cada uno. Pero hay más diferencias, el trabajo que realizan estas brigadas y la animación que deben desarrollar sus responsables es distinta entre sí, pues por ejemplo en la brigada de documentación y extranjería (es a la que acudimos siempre con prisas a obtener nuestro pasaporte el día antes de tomar el avión a la República Dominicana o los Estados Unidos) conviven entre 15 y 20 personas, mitad personal policial y mitad personal estrictamente civil, que desarrolla una labor administrativa, mientras que por ejemplo el grupo de información y su responsable serán unas 6 personas y su trabajo más reservado y secreto. La labor de atender a los ciudadanos en la oficina de denuncias poco tiene que ver con la que desarrolla el grupo que protege las instalaciones o con la que desarrolla quienes pasan su jornada en la calle o en el interior de un coche.

Veamos el segundo ejemplo, más pacífico, un entrono de trabajo no estructurado y donde las interacciones y comportamiento de los miembros se desenvuelven bajo normas sencillas y que puede asimilarse mejor a una parte muy sustancial de la Administración Pública. Una mancomunidad de aguas. El presidente de la institución puede tener a su cargo a un total de 45 personas. De ellas, ejerce una animación directa sobre 4 colaboradores directos: un gerente, un director técnico, un secretario interventor y un asesor de comunicación-prensa. El resto de colaboradores están incluidos en los equipos propios de estas personas, quienes ejercen a su vez labores de liderazgo, de dirección de personas y objetivos.

Hay consideraciones a tener en cuenta además de la animación de unos y otros equipos. Mientras los colaboradores del presidente tienen una cualificación profesional muy definida, licenciados universitarios en Derecho o Ciencias de la Información, Ingeniería Técnica, un habilitado nacional, los colaboradores de cada uno de sus equipos tienen una formación muy heterogénea no sólo en áreas de conocimiento sino en nivel formativo. De la misma manera, algunos de ellos cuentan con una experiencia dentro y fuera de esta institución que permite considerarles como «senior» o incluso «profesionales», mientras que junto a ellos, hay otros que bien acaban de iniciar su andadura profesional, son «debutantes», o bien tiene un recorrido positivo aunque corto en el tiempo y aún requieren un seguimiento cercano por parte de su responsable o jefe; se les debe considerar como «junior». Como veremos más adelante, la animación de las personas depende en una parte significativa de este

hecho, de qué posición ocupe la persona en su propio devenir profesional. Cada parte de ese camino tiene unos requisitos de animación, unas fortalezas y unas debilidades que conviene conocer para mejorar la influencia que podemos desplegar sobre esas personas.

Otro hecho a considerar en este esquema de organización es, como sucedía antes y sucede muy a menudo, que los equipos que tienen a su cargo distintas personas pueden tener un número de componentes muy diferente. Así, cuando el asesor de comunicación-prensa o el gerente trabajan solos, el secretario interventor tiene un equipo de 4 personas a su cargo y el director técnico tiene bajo su responsabilidad a 36 personas. Una vez más éstas están distribuidas en otros 4 equipos, liderados por un director de planta, un jefe de redes, un jefe de laboratorio y un técnico de medio ambiente. Y de nuevo, como un mantra que se repite sin cesar en cualquier organización mostrando su complejidad y las múltiples interrelaciones que se establecen, cuando el técnico de medio ambiente trabaja solo, sus tres compañeros animan a equipos de 18, 9 y 4 personas.

Estos dos casos de organización, que sin duda son un enredo para quien no esté trabajando en ellos, lanzan una idea que nos resulta muy elocuente: dentro de la organización de la Administración pública, hay un número muy elevado de personas que desarrollan funciones directivas de un equipo de trabajo. Entre sus responsabilidades se encuentra una muy especial: *tienen la responsabilidad de animar a un conjunto de personas sobre un objetivo común*. Y lo hacen muchas veces sin disponer de las herramientas necesarias.

Hay una idea de mayor alcance, casi ninguna persona trabaja aislada del resto, dependiendo sólo de sí misma para el éxito o el fracaso en sus objetivos. Casi la totalidad trabajamos dentro de un grupo o de un equipo. Interactuamos entre nosotros, con nuestros compañeros, con nuestros colaboradores, nuestros jefes, o directores, o responsables. Y tanto los resultados que obtengamos a favor de la organización –y en el caso de la Administración a favor de los ciudadanos–, como la satisfacción personal que cada uno logre de su labor, dependen en gran medida de la calidad de las interrelaciones que se desarrollan en el seno de ese grupo y de las normas que las rigen.

#### 4. UNA REFLEXIÓN PARA COMENZAR UN CAMINO

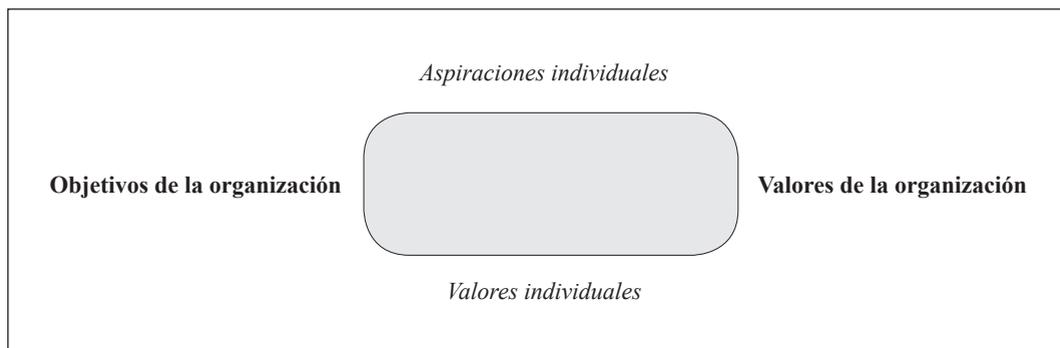
¿Estamos dispuestos a aceptar algunos hechos? Que el desempeño de las personas y de los equipos de ellas evoluciona a lo largo del tiempo. Que depende básicamente de su nivel de competencia y de su nivel de motivación. Que la clave está en llegar a satisfacer y poner en equilibrio las aspiraciones de las personas con los objetivos de la organización. Y sobre todo esto, que contamos con una posibilidad excepcional para conducir esas aspiraciones y esos objetivos, las herramientas básicas de gestión de las personas.

Decidamos actuar entonces. La acción más devastadora y potente que existe es sin duda la inacción. Significa dejar que los acontecimientos nos mezan y nos lleven de un lado al otro como el viento hace con las hojas caídas del árbol. Significaría soltar el timón de nuestro barco y que sean el azar, las tempestades o cualquier viento caprichoso lo que nos lleve a un lugar u otro.

Toda persona que vaya a ser miembro de un equipo tiene posibilidad de realizar un ejercicio muy sano. Si se trata de alguien que va a coordinarlo o dirigirlo, el ejercicio se torna ineludible. Se trata ni más ni menos de determinar el espacio común entre la organización y la persona. Ése y no otro será el espacio en el que se va a desarrollar la actividad profesional del individuo, esa parte de su vida. Es vital determinar cuál es, pues no debería ser ocupado por otras parcelas del individuo, ni la dimensión profesional salir de él y contaminar otros aspectos de la vida de la persona. El proceso podría hacerse de muchas maneras. Pongamos uno sencillo, tomando una hoja de papel y un lapicero pensemos en:

- ¿Cuáles son mis valores personales? ¿Qué metas quiero alcanzar en los próximos años a nivel profesional? ¿Y a nivel personal?
- Y vista la organización en la que estoy, ¿qué valores representa?, ¿qué objetivos pretende alcanzar? Y mi equipo, ¿qué valores tiene?, ¿qué aspiraciones?

La relación que a lo largo del tiempo van a compartir el trabajador y la organización se desenvolverá en un terreno de juego limitado de manera absoluta por cuatro líneas que deben conocerse en todo momento. Podemos considerarlo el *terreno de juego*. Los bordes son inapelables, el interior en cambio es un espacio de flexibilidad, sin límites a la adaptación y a las oportunidades:



Únicamente de esta reflexión uno puede obtener ese denominador común, unas voluntades presentes a ambos lados que inspirarán su acción y comunicación al equipo. Sólo conociendo ese espacio común que compartimos y sus límites, es posible movilizar a diferentes personas en torno a un objetivo concreto. Se trata de una reflexión que cada uno ha de realizar consigo mismo. De manera profunda, buscando cuáles son los sentimientos que afloran. Sin censuras, sin buscar «lo bueno», ni buscar «todo».

## 5. UN MODELO 0 PARA GESTIONAR PERSONAS

### 5.1. La actividad de dirigir

Diseñemos ahora un modelo sencillo para facilitar las relaciones dentro del equipo entre sus miembros y de éstos con su jefe de área / jefe de servicio / director / responsable / coordinador.

Zanjemyos una pregunta que planea en el aire desde el comienzo y que en realidad no me parece demasiado interesante. Me refiero a la palabra líder y a su derivado de actividad liderazgo. Alguien podría pensar que alguna de las particularidades de la Administración Pública respecto a la selección de personal o a su promoción chocan frontalmente con las teorías a cerca del liderazgo. Mi propuesta en este sentido es muy sencilla y más arriesgada: no creo en los Líderes con mayúscula. La discusión sobre si un líder lo es nato o de manera adquirida, si nace o se hace, carece de interés desde mi punto de vista. Tampoco me parece muy motivadora la posibilidad de escribir sobre todas esas parábolas e historias acerca de capitanes de equipos de fútbol, patrones de barco, etc. Pienso que para abordar esta cuestión con éxito es condición imprescindible hacerlo de manera sencilla y sin ningún artificio. Un líder es la persona que motiva al equipo y marca el mejor camino a seguir para alcanzar el objetivo deseado.

Me adhiero a una tesis de uno de los grandes maestros en este campo, Peter F. DRUCKER, que fue profesor de la Claremont Graduate University y autor de docenas de libros y artículos sobre *management*<sup>1</sup>. Según su tesis muchos de los grandes líderes que hemos conocido en la historia no eran líderes en el sentido más extensamente aceptado. Tampoco una mayoría de los CEO (*chief executive officer*) que él conoció en su carrera de más de 65 como consultor lo eran. No obstante, identificó un denominador común a todos ellos, algo que sí les hacía iguales entre sí y diferentes en distinto grado a las personas que les rodeaban.

Lo que convertía a estas personas en *líderes eficaces* es que todos ellos desarrollaban las mismas ocho conductas:

- Preguntan «¿qué hace falta hacer?».
- Preguntan «¿qué es bueno para esta organización / servicio / organismo /...?»
- Desarrollan planes de acción.
- Se hacen responsables de sus decisiones.
- Se hacen responsables de comunicar sus decisiones.
- Se enfocan en las oportunidades en lugar de en las dificultades.
- Llevan a cabo reuniones productivas.
- Piensan y hablan de «nosotros» en lugar de «yo».

Con las dos primeras acciones obtienen el conocimiento que necesitan.

Con las cuatro siguientes consiguen transformar el conocimiento en acciones eficaces.

Con la dos últimas logran el compromiso de toda la organización.

Es así de sencillo y de poderoso al mismo tiempo. Cualquier persona que desarrolle esos comportamientos obtendrá resultados de coordinación-dirección eficaces.

<sup>1</sup> En particular: «What Makes an Effective Executive», en *Harvard Business Review*, junio 2004.

Deseo recoger también en este «acuerdo básico sobre la figura del motivador de un equipo» algunas consideraciones claras y apropiadas que realizan algunos otros autores desde nuestro propio país y que son verdadera punta de lanza en este campo y pueden servir de fuente de inspiración y energía para nuestra misión.

Francisco J. PALOM IZQUIERDO <sup>2</sup> ofrece tres consideraciones que resumen gran parte de una magnífica filosofía de gestión de los equipos:

- Liderar o dirigir debe entenderse como la capacidad de elevar el punto de mira de nuestros colaboradores hacia metas más exigentes. Nuestro equipo puede alcanzar objetivos más allá de lo que supone. Mostrémosles el camino.
- La auténtica autoridad se fundamenta no en las facultades, que están muy extendidas, sino en los comportamientos que se despliegan a partir de ellas.
- La actividad de liderar tiene cuatro dimensiones:
  - Dirigir: mostrar el camino.
  - Motivar: dar ganas de recorrerlo.
  - Representar: poner en valor a nuestros colaboradores.
  - Desarrollar: hacerles crecer.

Este punto de vista resulta innovador en el sentido de que reconoce la actividad directiva como subordinada en cierto modo a la propia que desarrollan los colaboradores. El papel fundamental del motivador, del director, no es sino dar la visión, la energía y las herramientas para que su equipo se desarrolle, crezca y así alcance metas elevadas. Llevándolo a un extremo podríamos decir que un jefe no obtiene él personalmente los resultados, es su equipo quien los alcanza y son sus propios colaboradores quienes pueden alcanzar metas muchos más altas y darle a ese jefe resultados mucho más elevados.

Desde otra óptica, podemos inspirarnos en el análisis que de los principios del líder hace Francisco MURO <sup>3</sup>. Reafirma que los principales compromisos los tiene contraídos con respecto de sus colaboradores:

- Ser ejemplo de exigencia. Mostrarse como un modelo para sus colaboradores. Dar un primer impulso de motivación mostrando que uno mismo está comprometido con el proyecto común tanto como les exige a los demás.
- Interesarse por los miembros de su equipo, conocer sus fortalezas y debilidades, sus aspiraciones y sus temores. Solo así podrá dirigirse y actuar de manera apropiada con cada uno de ellos.

<sup>2</sup> Francisco J. PALOM IZQUIERDO, fundador y presidente del Grupo ODE, representa el máximo exponente de la escuela de Peter F. DRUCKER en Europa.

<sup>3</sup> Francisco MURO, presidente ejecutivo de Otto Walter España. Su programa de desarrollo directivo está creado para desarrollar comportamientos efectivos para la gestión del conocimiento y el aprovechamiento del talento de los equipos.

- Ayudarles a superar sus temores, a reforzar sus debilidades, animarles a que tomen la decisión de pasar a la acción.
- Tratarles como verdaderos profesionales. Exigirles de acuerdo a sus fortalezas y mostrar el orgullo y el reconocimiento por su labor.
- Formarles y desarrollarles. El tiempo dedicado con exigencia a las personas del equipo es una verdadera inversión. La responsabilidad no se satisface con una formación inicial que les dote de habilidades básicas, se complementa con una actualización / adaptación / profesionalización a lo largo del tiempo de estancia en un puesto y se completa con la verdadera oportunidad de progreso en la organización gracias a un proyecto de carrera profesional y a un trabajo de seguimiento y mejora continua que el director / jefe facilita al colaborador.

Parece que existe un denominador común, un espacio compartido en el que se encuentran claves que desde diferentes puntos de vista funcionan y definen las reglas básicas de esas relaciones sobre las que una actuación adecuada produciría grandes mejoras de resultado. En estos comportamientos que hemos enunciado y que con cuya repetición se dan los hábitos de una dirección eficaz, encontramos algunos de los valores clave que si bien se encuentran normalmente en todas las personas, no siempre se despliegan. Tenemos que ser conscientes de que no basta con tener uno u otro valor sino que es preciso ponerlo en acción, hacerlo traspasar el límite de lo abstracto y que se materialice en un comportamiento determinado.

### Tercer pilar: la visión positiva

Si tuviéramos que destacar sólo uno de los valores que hemos mencionado apostaría por tomar la *visión positiva*. Dado que toda motivación comienza por uno mismo, que nuestra actitud condiciona sin duda los resultados que obtenemos, debería empezar sabiendo qué me motiva a mi personalmente, qué hay de bueno en la misión que tengo que cumplir, qué hay de positivo en las personas con las que trabajo, qué me gusta del otro, qué me gusta del asunto sobre el que tengo que trabajar o por qué pienso que merece la pena hacerlo.

Esta *visión positiva* actúa como un motor interno que nos impulsa y nos da energía. El impulso que damos a las personas con las que trabajamos nace dentro de uno mismo. La motivación y las ganas que doy a otros comienzan por las mías propias. Es indudable que la actitud que adoptamos, que la visión con la que afrontamos una situación condiciona el resultado. Ante cualquier meta, situación, conflicto, desafío he de preguntarme: ¿qué me gusta de mi tarea?, ¿qué me atrae de esta situación?, ¿qué me gusta del otro?, ¿por qué creo en este proyecto?, ¿por qué pienso que puede merecer la pena? Tenemos que ser capaces de desarrollar esta visión constructiva de nosotros mismos, de los otros y del proyecto, del trabajo. Esta visión es una elección que tenemos cada día.

Puede parecer que en el entorno de la Administración está reñido con estas consideraciones y que sólo quien desea desarrollar una carrera profesional en una empresa multinacional, llena de éxitos, etc., ha de dedicar tiempo a esta cuestión. La tesis es precisamente que cada trabajador público también aspira a tener una carrera profesional satisfactoria, que se motiva con su propia evolución y

que está dispuesto a esforzarse para conseguir sus metas. Pensar que un trabajador de la Administración no puede o no tiene derecho a ello no deja de ser un argumento interesado. El sentimiento de realización profesional es tremendamente importante en las personas, no por el dinero, ni tampoco por el prestigio, sino porque el trabajo es un mecanismo de socialización básico para los individuos que ocupa además una parte importante de su tiempo.

## 5.2. Motivaciones

¿Qué me motiva, qué me da ganas de trabajar en esto, qué cosas me dan energía para venir cada día? Si somos capaces de responder a esta pregunta habremos obtenido casi con total seguridad una parte importante de la respuesta que a esa misma pregunta haya dado la persona que tenemos al lado, o nuestro jefe o nuestro colaborador. Puede parecer una cuestión trivial, para muchos la respuesta inicial y primera que se nos ocurre es la misma, el dinero. Pero ésta es sólo una respuesta vaga, fruto de un primer impulso. Si nos tomamos unos minutos en un lugar tranquilo nos sorprenderemos de los pensamientos que nos vienen a la cabeza. Realmente pueden merecer la pena esos minutos. Para mostrar cómo se pueden «complicar» en sentido positivo estos minutos, veamos algunas ideas que pueden surgir, desordenadas, con el único ánimo de hacer ver que no hay una respuesta sencilla a la pregunta que hemos formulado. Algunas de las que enuncio se podrían agrupar en torno a una idea central y obtener así algunas «motivaciones principales». Resulta una partida que requiere su tiempo...

	Mis compañeros		Distancia de casa al trabajo		Un buen jefe
Horario flexible		Reconocimiento a mi persona y mi trabajo		Tener largas o frecuentes vacaciones	
	Poder desarrollar mi carrera		Beneficios sociales		Un buen ambiente de trabajo
Suelo		Jornada intensiva con tiempo libre		La satisfacción de lo bien hecho	
	La conciliación con mi vida familiar		Posibilidad de viajar		Ubicación de la oficina
Conocer a gente de otros países		Seguir aprendiendo		Trabajar con las últimas tecnologías	
	Orgullo personal		Conseguir amistades entre mis compañeros		Reconocimiento social a mi trabajo
No necesitar madrugar		Cercanía del trabajo al colegio de los hijos o a otro lugar		Hecho de seguir consiguiendo metas	
					.../...

.../...

	Hablar, practicar otros idiomas		Reconocer la acción propia en un trabajo global más amplio		Poder personalizar mi lugar de trabajo
Tener incentivos distintos al salario		Tener luz natural y una bonita vista desde mi mesa		Reconocimiento del jefe y los compañeros	
	Creer en lo se está haciendo		Disponer de buenas herramientas de trabajo		Conocer la utilidad del trabajo realizado

En unos pocos minutos hemos entresacado hasta 30 posibles razones para querer hacer un determinado trabajo, para acudir cada mañana o cada noche a un puesto, más minutos de reflexión supondrían sin duda más razones. Esto, por una parte, nos da una idea de la complejidad de nuestras motivaciones, y por otra, nos ayuda a descubrir tres falacias que suelen esconderse en muchos razonamientos al respecto:

La primera, que el dinero es la principal motivación, o incluso la única. Podemos ver este factor desde dos puntos de vista:

- a) **Subjetivo:** el salario debe estar en consonancia con las necesidades que el trabajador ha de satisfacer. Por supuesto uno necesita percibir un salario suficiente para desenvolverse en su vida cotidiana y sus proyectos personales, sino, abandonará rápidamente el puesto, o bien comenzará a compatibilizarlo con otras ocupaciones para completar su sueldo y entonces deberá repartir sus energías entre varios cometidos.

Una vez cubiertas esas necesidades básicas, las personas comienzan a valorar otros factores de manera muy intensa. Con frecuencia sucede que las motivaciones para decidirse por un puesto de trabajo u otro, o bien para abandonar el actual y pasar a otro, tienen más que ver con un conjunto de motivaciones diversas entre las que el dinero no tiene un peso esencial. Puede que sea la situación personal, un hecho reciente que haya modificado nuestra vida, una nueva motivación, etc.

- b) **Objetivo:** cada puesto dentro de una organización tiene unos requisitos determinados, un perfil de persona en función de unas habilidades concretas, etc. y de ahí se deriva una remuneración determinada. Dicha remuneración consiste más bien en una horquilla de modo que es posible establecer matices en función del caso concreto ante el que nos encontremos. Y todos estos parámetros son conocidos de antemano por las personas que optan a un puesto, de modo que no pueden extrañar una vez que un individuo ha pasado de candidato a trabajador de hecho.

El cómo las diferentes organizaciones valoran sus candidatos es un tema interesante que puede darnos pistas sobre dónde nos encontramos y la mejor manera de evolucionar en nuestra carrera profesional tanto vertical como horizontalmente. Hay distintos factores de selección de personal que una organización puede tener en cuenta como valores que aporta

un individuo en el momento inicial de incorporarse a ella y de cara al futuro. Citemos sólo algunos a modo de ejercicio para ver diferentes tipos de selección:

- Formación.
- Experiencia en el sector / actividad u otro relacionado.
- Potencial.
- Valores personales.
- Experiencia internacional.
- Idiomas.
- Imagen.
- Situación personal / familiar.
- Edad.
- Conocimientos o habilidades específicas demostradas en un momento dado.
- Etcétera.

En este sentido, la ecuación de selección de personal en la Administración Pública está determinada en gran medida por el factor conocimientos / habilidades demostradas en un momento dado. Hay otros factores pero con una ponderación mucho menor. Esto no quiere decir nada en sí mismo, es una manera de seleccionar como otras, no es ni mejor ni peor, sólo distinta. Hay casos en que se pondera enormemente el potencial que se le supone a las personas, como sucede en empresas / organizaciones que dan un papel determinante a la animación motivacional, esto es, a lo que «voy a ser capaz de obtener de las personas», «lo que voy a llegar a conseguir que logren esas personas». En otras ocasiones, las organizaciones premian en sus procesos de selección, como factor preponderante, la experiencia. Esto delata un carácter conservador en su estrategia humana, con escaso valor de la motivación de su equipo y en el desarrollo futuro de sus cuadros. Pero son formas de hacer, no son buena ni malas de por sí. Y no representan a priori una limitación en la capacidad de acción y animación sobre las personas.

La segunda falacia que muy frecuentemente aparece en estas discusiones podría enunciarse de un modo coloquial como «todo trabajador es un ser que no desea esforzarse por nada, siempre que deseemos obtener algo de él habrá que ser lo suficientemente severo». MCGREGOR estudió muy a fondo esta cuestión en su teoría XY<sup>4</sup>. Podemos extraer una conclusión muy poderosa: está en nuestra mano decidir qué personas tenemos delante. Es decir, podemos optar por considerar a las personas un lastre para los objetivos, seres a quienes será necesario atizar continuamente para que no se detengan, etc., o bien, pensar y actuar como si fueran personas con unas aspiraciones y unas necesidades

<sup>4</sup> Douglas MCGREGOR desarrolló su teoría en *El lado humano de las organizaciones*. Editado en 1960 es el referente de la decisión positiva o negativa que una persona ha de tomar ante la realidad en la que se desarrolla profesionalmente.

que satisfacer. Y para hacerlo han decidido trabajar con nosotros. Si optamos por esta segunda opción será preciso mostrar el proyecto que tenemos, asegurar mediante una formación adecuada que la persona dispone de las habilidades necesarias, dotarle de herramientas de trabajo y de un ambiente en que pueda conciliar sus propios objetivos con los de la organización. Rudyard KIPLING<sup>5</sup> lo expresó así: «Siempre prefiero pensar lo mejor acerca de cada persona; así se ahorra mucho tiempo.»

La tercera es aquella según la cual las personas de un equipo de trabajo forman un continuo, son todas reflejo las unas de las otras. Esto evidentemente no es así pero en ocasiones resulta muy cómodo poder simplificar nuestro análisis y hacer que las piezas que tenemos en las manos encajen para darnos la razón. Ser conscientes de este extremo es fundamental si se quiere gobernar un equipo humano en el que conviven diferentes habilidades, valores, motivaciones y caracteres.

Dentro de un equipo de trabajo, cada persona tiende a asumir un rol que le resulta preferido respecto a los demás. Muchos han sido quienes nos han ofrecido un estudio y propuestas acerca de esta diversidad de caracteres dentro de un equipo. Una de ellas, muy extendida y aceptada, es la del profesor R. MEREDITH BELBIN, que identificó ocho roles dentro de un equipo. Cada uno de ellos posee unas características propias, unas fortalezas y unas debilidades. La persona al adoptar cada uno de estos papeles desarrolla unos comportamientos concretos en el equipo y pueden servirle de una manera diferenciada. Veamos cuáles son:

### 1. *Perfilador («shaper»)*

Se caracteriza por estar muy motivado por la tarea, tener una gran necesidad de superación y alcanzar las metas que se ha propuesto. Encuentra siempre el modo de sortear las dificultades y es capaz de aprender de la confrontación y crecer para el futuro.

Aporta como fortaleza una acción incansable, un inconformismo hacia la complacencia, una búsqueda permanente de la eficacia. Su debilidad es que en ocasiones no consigue adaptar su nivel de motivación y energía con los resultados, resulta irritable, impaciente y puede llegar a ofender a los demás.

Esto le permite desarrollar en el equipo funciones de dirección, es capaz de insuflar vida a los demás, capaz de tomar decisiones y responsabilizarse de ellas, garantiza la acción positiva. Es muy útil cuando aspectos políticos ajenos a la misión tienden a frenar el ritmo de trabajo y los avances.

### 2. *Coordinador*

En este caso estamos ante una persona con autocontrol con confianza en sí misma, que sabe identificar el talento ajeno y ponerlo a trabajar para el bien común. No es la persona más brillante pero su calma, su visión y la capacidad de hacer que otros trabajen por una meta común le hacen acreedor del respeto de los demás.

<sup>5</sup> Rudyard KIPLING, poeta y escritor británico nacido en la India. Algunos de sus textos son utilizados por formadores de *management* en todo el mundo como la mejor representación y definición de valores personales como el compromiso y la superación.

Su mayor fortaleza es saber valorar a todos y sus aportaciones, y no perder de vista nunca el objetivo central. Su debilidad está en la escasa ambición que demuestra, disfruta siendo un coordinador y no le seducen los papeles de «cerebro» o «perfilador»

Esta persona resulta muy adecuada para gestionar un equipo de tamaño medio. Mejor si se trata de iguales que de subordinados. Siempre abordará los problemas con calma.

### 3. *Cerebro*

Se trata de una persona que trabaja mejor sola, es creativo, innovador, genera ideas valiosas. Es serio y tiende a aceptar mal las críticas. Prefiere adoptar una actitud distante.

Su mayor aportación al equipo es su inteligencia y el valor de sus ideas, tiene ingenio y da soluciones imaginativas a situaciones complejas. En su contra está que se sitúa fuera de los protocolos a menudo y sus problemas para interactuar con los demás miembros del equipo.

Estas características le permiten desarrollar roles tales como: generar soluciones y resolver problemas. Suele resultar muy útil en situaciones de inicio, de arranque de proyectos. Puede fundar nuevas áreas de actividad, crear nuevos productos, etc.

### 4. *Investigador de recursos*

Estamos ante un individuo con un carácter opuesto al «cerebro», es extrovertido, comunicativo, entusiasta. Es bueno en las negociaciones, explorando alternativas y oportunidades. No siempre sus aportaciones son originales, muy a menudo aprovecha una idea inicial de otra persona y la explota, profundiza en ella y saber encontrar un nuevo significado o una vertiente nueva.

Es una fuente de vitalidad para el equipo y de ideas y oportunidades. No obstante tras los destellos iniciales suele perder interés.

Las funciones que mejor desarrolla en el equipo de trabajo son encontrar información, hacer conexiones externas al grupo y encontrar sinergias así como alcanzar acuerdos interesantes en las negociaciones en la que toma parte.

### 5. *Coordinador-Evaluador*

Es una persona con autocontrol poco emotiva, que cultiva la prudencia y emite juicios moderados y siempre razonados. No se entusiasma pero tampoco se desanima. Su buen juicio y su discreción son sus principales bazas. En cambio adolece de una incapacidad de motivar y dinamizar a las personas que le rodean.

Su lugar en la organización está en procesar información, analizar los distintos escenarios. Es muy útil a la hora de adoptar decisiones con múltiples factores. El puesto óptimo es de planificación.

## 6. *Implementador*

Es un miembro que defiende a toda costa los intereses de la organización, es organizado, se siente cómodo en las rutinas y es muy disciplinado. Su fortaleza es la capacidad de organización y su sentido común, siempre práctico.

En cambio hay que saber que estos individuos pueden resultar conflictivos a la hora de trabajar o aceptar ideas nuevas o poco contrastadas, se adaptan mal a los cambios.

A pesar de todo, resultan personas muy interesantes si se trata de asegurar una ejecución estricta de un trabajo. Intentan hacer siempre lo que sea necesario. Sus virtudes respecto a la calidad de su trabajo y sus habilidades organizativas les ayudan a progresar como jefes de equipo.

## 7. *Trabajador de equipo*

Es el trabajador por excelencia del equipo. Se adapta a los demás, escucha, no busca jamás el conflicto, es diplomático. Tiene un carácter social y resulta ser popular dentro del grupo.

Su valía esencial es que promueve siempre y en toda circunstancia un espíritu de equipo. En su contra, por otro lado, no está preparado para soportar las tensiones propias de algunas situaciones laborales y carece de capacidad de motivar a otros.

Su rol se centra en generar buen ambiente de trabajo, tiene un efecto gratificante para todos. Con su presencia suele estar garantizado un nivel de cooperación adecuado entre los miembros del equipo. Así como una «superpoblación» de otros perfiles, especialmente «perfiladores» y «cerebros» son contraproducentes, en este caso, un equipo extenso puede permitir un número importante de estos individuos.

## 8. *Finalizador-Detallista*

Es un individuo que disfruta con las tareas concretas, con los detalles, con la ejecución minuciosa de un trabajo. Se toma su tiempo, suele ser introvertido y le cuesta delegar en otros, prefiere realizar él mismo esos retoques. Es ordenado, meticoloso y no empieza un trabajo que no puede terminar y hasta que haya acabado el anterior.

Su mayor valor es la responsabilidad, dice lo que hace y termina lo que empieza. En su contra tiene la incapacidad para ceder el control de algunas tareas a otros y su tendencia a centrarse en demasiada en los detalles y perder una mínima visión general del trabajo.

Su desempeño se centra en todo aquello que tenga que ver con el detalle, la concentración, con cumplir unos plazos, unas condiciones. También progresa en la organización por sus valores y el control que ejerce sobre la tarea encomendada desde que la inicia y hasta que la finaliza, que le convierten en un miembro eficaz.

El profesor BELBIN nos propone un sencillo test <sup>6</sup> para detectar a qué rol estamos más próximos. Aceptando la relatividad de sus resultados como los de cualquier otra clasificación, puede tratarse de un ejercicio interesante que nos ofrecerá una visión nueva y enriquecedora de las personas con las que trabajamos.

Hay otra visión de las personas que componen un equipo de trabajo que puede resultar de mucha utilidad pues trata de diferenciarlas en virtud de su grado de desarrollo dentro del oficio.

Esta clasificación es esencial cuando tratamos a las personas, pues es evidente que la motivación y la energía que trasladamos a los demás, los mensajes, las metas, las felicitaciones y la manera de sancionar han de tener en cuenta su grado de profesionalidad. Si pasamos por alto este hecho podemos cometer graves errores a la hora de animar a las personas de nuestro equipo, especialmente en la utilización de la herramienta «delegación». Una única consideración sobre este último extremo: la delegación varía enormemente según se dirija a una persona debutante en el puesto, tenga cierta experiencia, tenga una gran experiencia o sea un profesional del oficio. La delegación es una herramienta que se debe emplear siempre de manera creciente en función del grado de profesionalismo del colaborador.

Así, un *debutante* necesita un *briefing* de tipo directivo, requiere que se le diga exactamente qué debe hacer, cómo ha de hacerlo, en qué fases.

Si se trata de un colaborador con una cierta experiencia, *junior*, podrá tomar parte en ese *briefing*. Estaremos ante un *briefing* participativo.

Si se trata de un individuo *senior*, con una experiencia considerable en el puesto, el responsable se limita a mostrar qué objetivo se pretende alcanzar. Espera y escucha qué soluciones propone el colaborador, es el modo de poner en valor su experiencia y darle a entender que él ya está en condiciones de diseñar una solución. Si las alternativas propuestas son adecuadas, nos limitamos a validarlas. Es muy posible que el análisis, las prioridades y el plan de acción que proponga el colaborador sean correctos y sólo necesiten pequeñas adaptaciones.

Cuando estemos con un colaborador *profesional*, es aún más sencillo, mostramos el objetivo y será el colaborador quien diseñe el mejor modo de conseguirlo.

El grado de desarrollo que haya alcanzado un colaborador no exime del control que de la delegación debe hacerse. El control forma parte de la delegación. Gracias a él se garantiza que las medidas adoptadas son eficaces, en caso contrario se corrigen, se buscan alternativas. Sin control no es posible la felicitación ni una eventual sanción. El control refuerza el carácter del responsable del equipo al tiempo que demuestra a los colaboradores que conocemos su trabajo, que su mejora y su crecimiento forman parte de nuestra responsabilidad.

Estas y otras divisiones fundadas que se pueden realizar de los diferentes perfiles de individuos que conviven en un equipo de trabajo son reflejo de la realidad tan compleja que se da en las organi-

<sup>6</sup> Una muestra del test en *Teambuilding* de Alistair FRASER y Suzanne NEVILLE. Ed. The Industrial Society, 1992. R. Meredith BELBIN es autor, entre otros, de *Equipos directivos: el porqué de su éxito o fracaso*, editado en 1981 y según el *Financial Times* unos de los 50 mejores libros sobre dirección de personas de todos los tiempos.

zaciones humanas y una señal clara de que será imprescindible manejar un conjunto de herramientas concretas que faciliten la convivencia y la sintonía de aspiraciones y objetivos entre los diferentes individuos y la propia organización. La diversidad se traslada, como no podía ser de otra manera, a los equipos de trabajo.

El buen funcionamiento de una organización o servicio público no puede quedar al albur de los valores personales de sus miembros, ni de sus estados de ánimo, ha de conducirse en una dirección adecuada y por unos cauces determinados que tiendan a garantizar su eficacia.

#### Cuarto pilar: una caja de herramientas

Recapitemos brevemente los pasos recorridos hacia un modelo sencillo de dirección de personas, un Modelo 0. Hemos determinado un terreno de juego, de interacción entre las personas y la organización, limitado por los valores y las aspiraciones u objetivos de ambos. La violación de esas líneas puede suponer: bien el abandono de la organización por parte del trabajador en caso de violentarse sus valores o imposibilitar sus aspiraciones, bien su salida imperativa si es que es él quien fuerza los valores de la organización o impide alcanzar sus metas. Hay una alternativa intermedia que no es tampoco esperanzadora, en el primer supuesto, el trabajador podría no abandonar y convertirse en un saboteador. En el segundo caso, la empresa o la entidad podrían decidir no provocar su salida y comenzar un proceso de acoso en alguno de sus grados posibles. Sea como fuere, es claro que el conjunto de interacciones entre unos y otros deben mantenerse dentro de los límites marcados por el bien de todos.

Así mismo, hemos marcado como un pilar el hecho de que el desempeño o profesionalismo de una persona responde a una combinación de actitud y aptitud, de motivación y de competencia.

En esa misma dirección, aceptamos del mismo modo que el nivel de desempeño de las personas varía inexorablemente a lo largo del tiempo, pasando por distintas etapas y que podemos afectar e influir sobre ellos mediante la actividad directiva y de motivación para enaltecer sus miras y lograr metas más altas.

Como tercer pilar de ese modelo tomamos la *visión positiva* como clave interna para afrontar cualquier reto que pueda plantearse en este ámbito.

Lo que resta es dotarnos de una serie de instrumentos con los que operar en el día a día del camino. Por supuesto hay todo un catálogo de útiles a nuestra disposición y como todo en la vida empezamos por los más sencillos. Los «básicos» tienen grandes ventajas: son fáciles de entender, de poner en práctica y siempre funcionan. Claro que a medida que se cultivan las habilidades se pueden ir especializando más los instrumentos que utilicemos, enriquecerlos con algunos matices que los harán más precisos en determinadas circunstancias.

Siempre que se habla de la necesidad de realizar un esfuerzo adicional, por pequeño que éste sea, surge el escepticismo respecto a la verdadera necesidad de éste. Cuando hablamos de manejar personas, de coordinarlas y dirigir las, el escepticismo está fundamentado además en la visión histórica de que la autoridad es algo que acompaña al puesto y que nada puede oponerse a ella. Cualquier mecanismo que intente modular el ejercicio de esa supuesta autoridad tiende a ser considerada como una intromisión. Teniendo en cuenta lo mucho que hay que ganar respecto a los resultados merece la pena el intento.

Acudamos de nuevo al significado propio de las palabras, *herramienta, instrumento*: conjunto de éstos, conjunto de diversas piezas combinadas adecuadamente para ejecutar algún trabajo en el ejercicio de un arte u oficio. Como primera aproximación nos sirve plenamente. Recoge dos ideas que no deben ser ignoradas, la idea de conjunto y la idea de uso adecuado. Una herramienta es un elemento compuesto y ella misma tampoco funciona de manera aislada sino como parte de un sistema. Por otro lado, cada una tiene un uso apropiado, un campo de utilidad, en contadas ocasiones podrá extenderse a espacios adyacentes pero serán excepcionales. Ideas básicas como ésta son muy a menudo las que más nos ayudan a centrar una situación y tener la perspectiva adecuada y las que cuando no observamos, más rápidamente son capaces de alejarnos de la solución a nuestro problema.

### *La Preparación*

Posiblemente la herramienta más sencilla y una de las más potentes. Unas veces, por entenderse trivial no se le presta la atención debida, en otras, por la carga de razón que creemos tienen nuestros argumentos o la agudeza que suponemos en nuestra habilidad, la dejamos de lado. Una gran falta de visión y de responsabilidad.

Campo de utilidad: la preparación es clave del éxito. Es preparar la acción, pararse y pensar, ¿qué quiero conseguir?, ¿cómo voy a lograrlo?, ¿cuál va a ser mi estrategia?, ¿qué medios voy a emplear?, ¿qué acciones concretas realizaré?, ¿de qué plazo dispongo? Podemos decir que la preparación prima la acción, le da una mayor eficacia, y por ello un mayor valor.

Regla de uso: preparación por escrito. Sólo de ese modo tendremos la certeza de haber tomado una porción de nuestro tiempo y haberla dedicado a ese propósito, de haber agotado nuestra capacidad creativa, de habernos apartado de distracciones del entorno. La mera preparación «mental» no basta, no le hemos dedicado la quietud necesaria ni el tiempo preciso, es más el refugio de quien no está comprometido o la excusa de quien ya ha decidido fracasar sin ni siquiera saberlo.

### *El Briefing y el Debriefing*

Dice un viejo aforismo que «Quien no rinde cuentas de lo que ha hecho, no se da cuenta de lo hecho». El objetivo primario de este instrumento es definir un objetivo claro y comprensible, y al mismo tiempo mostrar cuál es el nivel de exigencia requerido para ese objetivo. Por otro lado, además nos permite tanto felicitar por los éxitos, como impulsar esfuerzos en curso, como capitalizar errores aprendiendo de lo sucedido y cerrando la posibilidad a su repetición.

Podemos desarrollarlo con una única persona o con un grupo, en todo caso, habrá que fijar de modo claro qué queremos conseguir, explicar la estrategia que vamos a utilizar y si es posible no dar todas las acciones a realizar sino hacer que sean descubiertas por los propios colaboradores, validar las adecuadas y corregir las que estén desenfocadas.

Se trata de una microreunión, de 5-10 minutos, donde en el 80 por 100 del tiempo el colaborador escucha y en un 20 por 100 participa. El formato puede variar según el entorno de trabajo y el objetivo concreto. Respecto al modo, se realiza en un entorno relativamente informal, en un despacho pero de pie, en una sala de reuniones pero a puerta abierta. Se trata de un reunión plenamente operacional que se inserta en el quehacer cotidiano. Con el *briefing* establecemos el objetivo, la estrategia, el nivel de resultado que esperamos y con el *debriefing* vemos lo sucedido. Sería el momento de ver lo bien hecho, los errores, corregir las acciones y plantear si es preciso otras nuevas. Empleamos esta técnica en objetivos parciales, operativos.

### Las Reuniones

Merece la pena detenernos en algunos aspectos de ellas. Se trata de un instrumento muy potente si bien por su carácter intuitivo a menudo lo empleamos sin respetar sus reglas de utilidad. Respecto a cuándo realizar una reunión colectiva, son varios los escenarios que aconsejan su realización: el lanzamiento de una estrategia, el inicio de un plan de acción, el balance de una operación o una reunión de trabajo en equipo sobre una materia determinada.

La celebración de una reunión colectiva puede producir una serie de efectos positivos sobre el equipo, movilizarlo en torno a una meta concreta, a una situación determinada; aumentar la adhesión entre sus miembros; mejorar la eficacia de su trabajo; capitalizar buenas ideas que se hayan puesto en práctica y también errores cometidos de los que se extraerán consecuencias e ideas positivas de cara al futuro. Esto será posible si la reunión se ha desarrollado de acuerdo a unas reglas básicas que aseguren que se desenvuelve por los cauces adecuados, en caso contrario puede producir disfunciones igualmente importantes. No sólo deben producirse de manera correcta sino que se también hay un número eficaz de reuniones. Peter F. DRUCKER decía: «Un malversador de tiempo muy habitual reside en la mala organización. Su síntoma es el exceso de reuniones». Es decir, una reunión sirve para planificar, para lanzar un plan de acción; si en cambio, estoy reunido casi todo mi tiempo... ¿cuándo realizaré esas acciones, cuándo pondré en marcha esa estrategia?

En el seno de una reunión colectiva se pueden poner de manifiesto diferentes roles, que interesan cada uno de ellos según el propósito de la misma y el formato que en consecuencia se haya elegido. A modo de breve resumen digamos que nos podemos encontrar con un *experto*, que es aquel que participa con conocimientos específicos de alguna materia, puede que sea del equipo o ajeno a él en cuyo caso su participación está limitada a ese asesoramiento concreto. Puede haber también un *facilitador*, es la figura de quien guía al grupo a través de las fases de la reunión, discusión, alternativas, toma de decisiones, puede ser también la persona que se haga cargo de la preparación logística de la cita. Un tercer rol es el del *notario*, es la persona responsable del acta de la reunión, de recoger los puntos clave, las ideas, los compromisos y los plazos de ejecución. Por último, el *líder*, puede que sea

la persona que dirija la reunión o no, en todo caso, será el encargado de clarificar sus objetivos, de hacer el planteamiento inicial y de establecer sus limitaciones y ámbito de autoridad si existen.

Dos son los errores más frecuentes al realizar una reunión colectiva, la falta de preparación, que desemboca en distintas disfunciones y, utilizarla el entorno colectivo para realizar reprimendas o comunicar sanciones individuales. Ambos van en contra de los objetivos del equipo y de los intereses del director del mismo.

Manejar (*manage*) una reunión implica necesariamente una serie de habilidades y de hitos a recorrer: organizarla, promover la participación, moderar su desarrollo, proporcionar un ritmo, asegurar que todos los presentes realizan aportaciones y propuestas, controlar los acuerdos que se adopten y realizar un cierre de la misma en tono positivo.

Hay cinco fases ineludibles para conseguir una reunión eficaz:

- Fase 1. Visión positiva + Preparación por escrito.
- Fase 2. Orden del día de la reunión, redacción por escrito.

El orden del día de la reunión incluirá: los objetivos; la fecha, hora y lugar de celebración; quién la convoca; quiénes son convocados; se puede comunicar quién asumirá el rol de *notario* y de *facilitador*; si hay participantes externos, quiénes son, y en qué consistirá su aportación; los temas que se van a tratar; qué personas realizarán una presentación y cuál es el tiempo asignado; la duración prevista de la cita y por último qué material o preparación previa si es que se requiere.

- Fase 3. Convocatoria formal, el mejor medio será el correo electrónico, puede realizarse de manera verbal remitiendo a un lugar donde se pueda consultar el orden del día, los asistentes, etc.
- Fase 4. Desarrollo.
- Fase 5. Lectura del acta a modo de recapitulación breve y cierre de la reunión.

A lo que podemos llamar acta inmediata de la reunión es una derivada muy eficaz para controlar la utilidad de la misma, la realización de las acciones acordadas por las personas previstas y en los plazos establecidos. Se puede confeccionar durante la reunión, por el notario, y se envía una copia a los asistentes a la finalización en un formato muy sencillo que facilita la comprensión y evita las distracciones. Un encabezamiento que da formalidad al documento, parecido al de la propia convocatoria y detrás una tabla, quién hace qué y para cuándo lo ha de hacer.

### *Despachar*

Hablamos de despachar como sinónimos de minutos de atención. Es decir, despachamos con nuestros colaboradores. Respetamos las agendas mutuas, realizamos una preparación por ambos lados y a partir de ahí:

- a) El responsable habla lo imprescindible, pregunta repetidamente para enfocar la cuestión y centrarse sobre las buenas alternativas.
- b) Escucha pro-activamente.
- c) Lanza nuevos planteamientos para favorece la creatividad.
- d) Construye, animando a su colaborador a proponer ideas y soluciones.
- e) Finalmente: concreta los compromisos y las acciones concretas a desarrollar.

Es un formato de reunión menos formal, muy operativo y que permite agilizar la delegación y el control posterior.

### *Reconocimiento: una fórmula*

Con el reconocimiento cumplimos una responsabilidad esencial del director o responsable de un equipo: mostrar atención al progreso y esfuerzos de un colaborador. Le recompensamos. Así conseguimos desarrollar una mayor motivación y confianza al tiempo que él obtiene mayor placer en su tarea. Se trata de un «salario psicológico» muy apreciado por todas las personas.

¿Cuándo? Son muchos los casos en que hay una felicitación pendiente, como ejemplos:

- Cuando se viene de cumplir un objetivo en el que antes se había fracasado.
- Cuando se viene de realizar una labor por primera vez con éxito.
- Cuando se viene de realizar una tarea que ha supuesto un gran esfuerzo.
- Cuando se nos demuestra que se ha progresado.

¿Cómo?

- 1.º Constar el resultado, el esfuerzo, el progreso.
- 2.º Pedir al colaborador que nos explique brevemente cómo lo ha conseguido.
- 3.º Escucharle con atención y sin interrumpirle.
- 4.º Eventualmente podemos preguntarle por las buenas ideas que ha tenido, por las dificultades superadas, etc.
- 5.º Reformulamos brevemente de modo asertivo.
- 6.º Le felicitamos sinceramente.

Son a penas 3 o 4 minutos para dar valor a lo logrado. Pensemos que un mérito no reconocido difícilmente se reproducirá en el futuro.

### *Tratamiento de un error o una acción mal hecha: una fórmula*

Estamos ahora ante una situación muy común y de la que se puede aprender mucho, al fin y al cabo el error es humano, lo que es una falta es perseverar en el error. Un error del que se aprende es un hecho positivo y así debe ser considerado. Nuestro objetivo ahora es: evitar que se repita ese error en el futuro mostrando qué se ha hecho mal y dar ganas de volver a hacerlo correctamente. Respecto a la cuestión de cuándo, lo antes posible, sobre el terreno. Y sobre el cómo:

1.º Citar los hechos, de modo simple, sin valoraciones.

2.º Enunciar las consecuencias negativas.

3.º Hacer reflexionar sobre las posibles soluciones.

¿Qué has hecho que pudieras haber hecho de otro modo o mejor?, ¿qué más podrías haber hecho?

4.º Formar sobre competencias necesarias de las que tal vez no disponga o estén olvidadas y necesiten ser actualizadas.

5.º Motivar para mejorar.

6.º Controlar de manera positiva la evolución para asegurar el efecto positivo de nuestra acción.

De modo paralelo a cómo sucedía en el reconocimiento, tenemos que pensar que un error no superado posiblemente se repetirá indefinidamente.

Hay errores que conviene evitar por nuestra parte, como minimizar las dificultades, confundir un error con una falta, o bien tratar la situación en público o delante de terceros.

A partir de este punto, el camino que separa el error sin intención de la sanción es un terreno abonado para conseguir grandes mejoras en las personas con las que trabajamos y en nosotros mismos o bien para cometer equivocaciones graves que impedirán volver a centrar a un colaborador. El entorno de trabajo y el tipo de tarea que se desarrolla afectan gravemente a la manera de abordar estas situaciones. Veamos con una simple exposición, una manera de graduarlas. El escenario real puede ser semejante o bien distinto, en cualquier caso tendremos que encontrar un modo de adaptar nuestra intervención para adecuarnos al comportamiento observado en cada caso. El conflicto forma parte esencial de las personas y está presente en su comportamiento individual y colectivo. No puede extrañarnos pues su presencia, será frecuente y habremos de tomarlo como un hecho estimulante que nos ofrece la oportunidad de cultivar nuestras habilidades y nuestro espíritu.

Un esquema sencillo diferenciaría a partir del error sin intención dos únicos escenarios, el de la amonestación y el de la sanción. No obstante y como ejercicio para abrir un poco más nuestra mente a nuevas situaciones propongo que subdividamos éstas para ver cómo se puede ir complicando el escenario poco a poco. En cualquier caso y lejos de pretender dar un recetario determinado para

hacer frente a cada conflicto me interesa observar la diversidad de criterios y de posibilidades de interpretación y de acción.

### *Remotivación*

Una entrevista de remotivación tiene como objetivo detectar la desmotivación, su porqué y poner los medios para que el colaborador vuelva cuanto antes a una situación de satisfacción y de trabajo eficaz. Se trata de un estado neutro respecto a las intenciones del colaborador, está motivado por razones que ahora desconocemos pero no se intenta sabotear al equipo, no comete faltas, simplemente ha perdido su energía, sus ganas de seguir en su nivel habitual junto al resto del equipo.

#### *¿Cómo?*

- 1.º Le recibimos con amabilidad y le ponemos sobre la pista de la situación.
- 2.º Enunciamos algunos hechos concretos que hemos observado, claramente.
- 3.º Buscar su visión y su acuerdo: ¿estás de acuerdo conmigo en que...?
- 4.º Analizar las causas: ¿qué pasa?, ¿qué te desagrada?, ¿qué te quita las ganas?
- 5.º Negociar una solución entre ambos: escuchando sus propuestas y ofreciéndole nuestra ayuda.
- 6.º Confirmar la confianza mutua y emplazarse para una charla posterior en la que observar los cambios.

Como en todos los instrumentos de re-conducción unos errores que es conveniente evitar: tardar demasiado en darnos cuenta de la desmotivación de una persona sería el más severo. Reprocharle la desmotivación, minimizar sus dificultades y de manera especial, no tener la empatía suficiente como para ponernos en su lugar y ofrecerle nuestra colaboración sincera para salir de esa situación tampoco nos ayudarían nada a enmendar la situación.

### *Recordatorio no agresivo*

El objeto es hacer cesar de manera inmediata a una deriva por parte de un colaborador respecto a una tarea. Hacer que regrese a una espiral positiva de desempeño profesional. Ha de realizarse inmediatamente después de la primera deriva. Se trata de no dejar pasar la ocasión de recordar nuestra determinación de hacer respetar las reglas de juego.

#### *¿Cómo?*

Mediante una entrevista individual en un despacho u otro lugar privado.

- 1.º Constatar la deriva, únicamente el hecho o hechos acontecidos que supongan una desviación de las normas.
- 2.º Recordar la norma consiguiendo su afirmación: ¿estás de acuerdo conmigo sobre el hecho de que...?
- 3.º Escuchar y responder de manera clara y contundente a las preguntas sobre la norma que pueda hacernos.
- 4.º Hacer un segundo recordatorio de la norma y de su importancia: entonces, ¿cuento con tu compromiso a cerca de...?

En este caso se debe actuar siempre ante la primera deriva del comportamiento, evitar hacerlo delante de un tercero, controlar nuestra reacción primaria para evitar que malogre nuestra determinación y no deslizarnos de un hecho a otro descentrándonos de la situación que estamos intentando corregir.

### *La toma de autoridad*

Ahora la situación es más dura, ahora un miembro del equipo ha roto de nuevo las reglas del juego; después de una primera deriva y de un primer recordatorio no agresivo, la desviación ha vuelto a producirse. Estamos ante una situación inequívoca de violación de las normas, si no se corrige esta situación puede derivar rápidamente hacia una sanción u otra decisión difícil. Como principio de esta situación hemos de tener claro que siempre amonestaremos una conducta concreta no a una persona.

Un fórmula sencilla para actuar sobre el colaborador: «15 palabras en 30 segundos», siempre en privado y mediante una única cuestión: «te dejé perfectamente claro el hecho de que... (podemos citar incluso el día y el momento exacto). ¿Está claro para el futuro?» Tres posibles respuestas:

- a) Responde «sí»: entenderemos que ha comprendido la gravedad de la situación y que acepta nuestra posición de autoridad y la reprimenda severa. Le pediremos que regrese a su trabajo y nuestra despedida será igualmente educada pero dura. Es importante en este supuesto recuperar cuanto antes una relación normal con él que le demuestre en la práctica que aquella deriva grave fue sancionada y también superada.
- b) Responde «sí, pero con alguna justificación»: la única respuesta que aceptamos es un sí incondicional, obviamos la justificación y le repetimos de nuevo la pregunta.
- c) Responde «no», en este caso pasamos al siguiente escenario, una entrevista de encuadramiento.

Tenemos que evitar sancionar una conducta sin preocuparnos si nuestro propio comportamiento ha sido irreprochable, es decir, ¿definimos con claridad la tarea a desarrollar?, ¿estaban claras las normas a respetar?, ¿corregimos la primera deriva de su comportamiento? Del mismo modo evitaremos

ponernos a nosotros mismos como ejemplo, tampoco polemizaremos sobre asuntos que no estamos tratando ni sobre matices del mismo. Lo esencial del caso es que no hay excepciones a las normas.

### *Entrevista de encuadramiento*

Mediante esta herramienta damos al colaborador la *última posibilidad* de retractarse de un comportamiento, de abandonar definitivamente un camino sembrado de derivas. Es la última ocasión de regresar al terreno de juego. Sólo nos daremos por satisfechos si obtenemos compromisos concretos y medibles de su parte.

#### ¿Cómo?

Inmediatamente después de un nuevo episodio, convocaremos al colaborador después de haber preparado a fondo nuestra entrevista, por escrito, y de haber preparado igualmente nuestra posición mental.

- 1.º Le recibimos en un despacho sin cordialidad ninguna ni tampoco agresividad.
- 2.º Enunciamos hechos concretos e indiscutibles que están fuera de las normas.
- 3.º Obtenemos su adhesión y le hacemos comprometerse: ¿qué compromisos concretos me propones para observar tu cambio de actitud y en qué plazo?
- 4.º Manifestamos en todo momento un fuerte nivel de exigencia.
- 5.º Manifestamos que renovamos la confianza en virtud de sus compromisos, pero sin mostrar ninguna cordialidad.

Dada la gravedad de la situación y el efecto que sobre el futuro profesional de la persona puede tener es incuestionable que los hechos que motivan esta entrevista deben ser verificados previamente y la entrevista ha de haber sido preparada a conciencia. Reconducir esta situación no significa polemizar, ni culpabilizar, ni ponerse como ejemplo.

### *Anunciar una decisión difícil*

Llegado el punto en que no hemos logrado la reconducción del colaborador ha llegado el momento de adoptar una decisión difícil, una sanción. Y de comunicarla adecuadamente en el ejercicio de la actividad de dirección de ese equipo humano. Consentir un mal comportamiento sin sancionarlo es asegurar la pérdida progresiva de entusiasmo de todo el equipo.

La actuación previa del responsable ha de haber sido irreprochable, desde el cumplimiento de los principios básicos que definen su comportamiento, a las subsanaciones de errores cometidos por el colaborador, haber emitido las amonestaciones pertinentes; si a pesar de todo el esfuerzo desarrollado no hay progreso deberemos comunicar nuestra decisión con seguridad, son serenidad y con normalidad.

Pretende ésta ser sólo una muestra de cuán sencillo puede ser un conjunto de instrumentos con el que conducir las relaciones en un equipo de trabajo. Cada organización tendrá sus propias herramientas, hará hincapié en unos principios en lugar de otros. Deberá tomar en consideración particularidades relativas al perfil de las personas que la integran o de la labor que desempeñan.

Desde mi modesta posición, con una visión influida como no podía ser de otra manera por mi propia experiencia y la de las personas que más cercanas han estado a mí en los últimos años, veo un enorme potencial en éstas técnicas tan sencillas pero que tanta seguridad y transparencia pueden aportar.

Es cierto que cualquiera se enfrenta a distintas dificultades allá donde desarrolla su labor. Los trabajadores de la Administración Pública tienen algunas comunes y también las suyas propias: el estereotipo del funcionario como trabajador acomodado y que huye del esfuerzo y de la superación; la visión de la motivación personal basada esencialmente en la recompensa económica; la dependencia funcional de sucesivos órganos que diluyen la capacidad de acción individual; las características propias de la carrera profesional dentro de la Administración que son frecuentemente entendidas como una limitación en lugar de una oportunidad. Éstas son sólo algunas de esas dificultades.

Sin embargo, contamos con un factor a favor del cambio y es que éstos siempre comienzan en una persona y se trasladan y viajan de persona a persona. Nada impide a cada individuo convencido de las bondades del cambio, o dispuesto al menos a realizar el pequeño esfuerzo que supone, realizarlo. Si estas líneas son motivo de reflexión para uno solo, parte de mi contribución estará ya hecha, la más sencilla sin duda.

---

## Bibliografía

DRUCKER, P.F. «What Makes an Effective Executive», *Harvard Business Review*.

FRASER, A. y NEVILLE, S. *Teambuilding*, Ed. The Industrial Society.

HUNTER, J.C. *La Paradoja*, Ed. Empresa Activa.

LEBOEUF, M. *El gran principio del management*, Ed. OW.

*Management basique*, Ed. EIDM.

MURO, F. *Desarrollo de habilidades directivas*, Ed. Otto Walter España.

PALOM, F.J. *Crear y liderar equipos de alto rendimiento*, Ed. OW.

– *Tiempo, prioridades y resultados*, PALOM, F.J. Ed. OW.