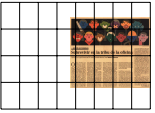


	Tirada: 536.081	Sección: -	
	Difusión: 411.546 (O.J.D)	Espacio (Cm_2): 627	
Nacional	Audiencia: 1.440.411 (E.G.M)	Ocupación (%): 71%	
Diaria	21/03/2010	Valor (€): 36.358,62	
		Valor Pág. (€): 50.700,00	
		Página: 141	Imagen: No



AUGUSTO COSTANZO

> GESTIÓN DE PERSONAS

Sobrevivir en la tribu de la oficina

Moverse como pez en el agua en un ecosistema de trepas, pelotas o mandones puede ser la clave de la supervivencia en cada jornada laboral. Por **Montse Mateos**

Odiados, adorados o admirados. Los compañeros de trabajo, esas personas con las que pasamos buena parte de nuestro tiempo, pueden convertirse en los mejores aliados en la consecución de un proyecto o, por el contrario, ser el enemigo o un auténtico incordio. Trepar, pelotas, mandones, los que no abren la boca, los que lo saben todo, los que se cuelgan todos los méritos, las relaciones públicas... Sobrevivir en esta tribu es cuestión de *mano izquierda* y también de integración. Estos tipos tienen sus virtudes y sus defectos, y aprovechar lo positivo puede ser muy útil para salir airoso de una situación complicada o incluso llegar a la solución de un conflicto. Ali-

cia E. Kauffmann, catedrática de Sociología de la Universidad de Alcalá, dice que «en todo grupo suele haber un líder y un chivo expiatorio que van rotando. De la rotación frente al anquilosamiento se da el equilibrio que favorece la productividad».

Alcanzar este estatus es el desafío de las organizaciones. Elisa Sánchez, psicóloga del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, explica algunas de las claves para gestionar de forma adecuada las diferentes personalidades que conviven durante la jornada laboral: «En primer lugar resulta básica la selección de personas. Si establecemos un perfil de las competencias adecuadas para cada puesto de trabajo y la selección se orienta a detectar y cubrir

esas necesidades, evitaremos perfiles no productivos. La formación y el desarrollo también tienen que ir en la línea de fomentar la adquisición de las habilidades necesarias para impulsar de forma satisfactoria las funciones del puesto de trabajo».

Al margen de personalidades y caracteres, Verónica Corsini, psicóloga de la Fundación Humanae, identifica una serie de roles imprescindibles para un desempeño flexible a los acontecimientos que permitan al individuo liderar en las funciones que impliquen su rol, y que pasan por el manejo de emergencias, estrés laboral (capacidad de desconectar), solución creativa de problemas, capacidad para tratar con situaciones inciertas e impredecibles, adaptación a

las nuevas tecnologías o procedimientos laborales, y demostrar la adaptación personal, cultural y física. En opinión de Corsini, la clave de la gestión de las tribus es tener un buen líder.

Conflictos necesarios

Jefes al margen, el problema surge cuando es el empleado el que tiene que lidiar día a día con un compañero que es un pelota incorregible que manda demasiado o se cuelga méritos propios y ajenos sin ningún pudor. Sánchez menciona a los que no escuchan como uno de los estilos de comportamiento que puede originar un conflicto: «Son personas frustrantes. No sólo no prestan atención, sino que acostumbran a ha-

cer mal su trabajo por falta de la información que no han escuchado». La solución que propone esta psicóloga es: «Cuando les hayas dicho lo que querías añadir: «Veamos si me he explicado, ¿podrías repetirlo?».

La comunicación, aunque puede llegar a provocar cierta pereza, parece la única medicina para paliar conflictos y malentendidos. Sofía Víctor, responsable de psicología, educación y servicios para recursos humanos de Más Vida Red, recomienda preguntar al colaborador cuáles son los motivos del cambio de actitud o si tiene algún problema que haya contribuido a un bajón en su productividad porque «a veces hay que mirar hacia adentro para entender qué es lo que ha intoxicado la relación. En un conflicto todos tenemos parte de culpa y responsabilidad».

Según Víctor «hay que evitar quedarse en la queja, ir a la acción y afrontar la situación antes de que el problema se enquistes». Llegada esta situación es fundamental ser muy metódico y tener la habilidad de separar hechos y opiniones. Juan Rivera, socio director del Instituto de

SIGUE EN PÁGINA 30



VIENE DE PÁGINA 29

Liderazgo, señala que hay que ser honesto, detectar el problema y perder la vengüenza de dar la cara: «En España se despiden sin explicar el porqué: 'Dimelo antes, no cuando estoy firmando el finiquito'. Somos muy mediterráneos para algunas cosas, pero rechazamos la conversación cara a cara».

Kauffmann, apunta que los conflictos no se deberían esquivar. Deben surgir y hemos de resolverlos. «Así se evita que los problemas se enquisten y queden sin solución». Rivera coincide en que «si existe un pensamiento grupal con individuos de las mismas características, no surgen

En los grupos suele haber un líder y un chivo expiatorio que van rotando

Hay que evitar quedarse en la queja y afrontar la situación antes de que el problema se agrave

Las diferentes capacidades y comportamientos son la esencia de la diversidad

complicaciones. Es necesario cierto grado de disparidad vital, ideas diferentes de personas distintas».

Por su parte, la catedrática hace referencia a William Ury quien, en su libro *Alcanzar la paz*, señala la importancia de que haya un tercero, un mediador que desde la objetividad ayude a restablecer la calma. «Los protagonistas viven el conflicto desde una perspectiva subjetiva, lo que hace mucho más difícil resolver cualquier complicación», afirma.

La otra diversidad

Parece que más que de tribus habría que hablar de personas, con sus facetas positivas y negativas. Sin ir más lejos, Ignacio Álvarez de Mon, autor de *Eduardo, estás despedido!*, afirma que no se cree lo de las tribus: «Lo que tenemos que gestionar son individuos, porque de lo que se trata es de cubrir una competencia, conocimientos y capacidades. Si tienes un desempeño adecuado formas parte de mi equipo». En caso de contrariedades, Álvarez de Mon recomienda una dosis de sentido del humor «porque contribuye a rebajar la tensión. También conviene observar cada uno de los prototipos con cierta distancia, como una manifestación del personaje que desempeñan. Por ejemplo, al trepa lo define cierta ambición que, llegado el momento, puede ayudar, y al pelota le caracteriza una capacidad de reconocimiento y el que nunca abra la boca demuestra una prudencia que es beneficiosa».

El reconocimiento y conocimiento de cada persona que integra un equipo es fundamental. Seguir al pie de la letra este lema, que es la esencia de la diver-



Las distintas personalidades pueden hacer difícil la vida en la oficina. / EL MUNDO

Cambiar es posible

Para Eva Martínez, consultora asociada y coach ejecutiva de TransformAction, es posible transformar los comportamientos cuando se consigue un cambio en la actitud: «Es frecuente que las personas actúen de forma reactiva ante un problema y eso les genera problemas y cierta incomodidad, pero si lo hacen de una forma proactiva, sintiendo que lo hacen como una cosa más, acaban sintiendo que trabajan para ser felices, aunque resulte un poco cursi decirlo». TransformAction trabaja con el 'Modelo de los Siete Personajes' que, creado por Héctor Infer, socio director de esa firma, se emplea en la transformación individual y colectiva en distintas organizaciones. El modelo parte de tres arquetipos básicos: los colonos -enfocados en mantener el pasado, desde el miedo-, los alquimistas -se pueden transformar para adaptarse a los cambios, desde el no miedo- y los pioneros -enfocados en construir el futuro desde la confianza-. Al primero asocia tres personajes -práctico, sociable y experto-, uno a los alquimistas -facilitador- y, por último, tres al pionero -tutor, mentor y visionario-. En función de las diferentes situaciones que debemos afrontar en nuestra organización surgen distintos protagonistas en nosotros y en los demás. Martínez afirma que las personas pueden transformarse conociéndose a ellas mismas, «tienen que dar cuenta de sus aspiraciones y marcarse un objetivo. No hay que ir de víctimas ni echar la culpa a los demás. A veces hay que ponerse en el lugar del otro para realizarse personal y profesionalmente».

sidad, es el consejo de Celia de Anca, directora del Centro de Diversidad de IE Business School, para quien crear un equipo integrado por distintas personalidades es básico para lograr los objetivos: «El conocimiento de los demás y de uno mismo ayuda a marcar la estrategia. Por ejemplo, una agencia de marketing puede diseñar una tipología de caracteres para vender a uno u otro segmento». De Anca habla de personas de cabeza, corazón y acción. «Todo se reduce a estos tres parámetros y, dependiendo de la acción, son inamovibles. Es importante no clasificar a las personas por tipos, pero sí conocerlos para poder gestionarlas».

También Joan Torrent, profe-

sor de economía y empresa de la UOC, considera que «la confluencia de valores de distinta índole cuando se trabaja en equipo es positiva, porque te aporta distintas perspectivas». Sin embargo, Torrent apunta que es aconsejable ir con cautela: «Hay que crear equipos que contribuyan al funcionamiento de la empresa, no para ganar un premio por un efecto de orgullo personal. En este sentido la política salarial es fundamental, se crean equipos pero se retribuyen de acuerdo con la generación de valor de cada uno de los miembros, lo que es un motivo de conflicto».

Consulte y participe en la encuesta:
www.expansionempleo.com/contenidos

LOS 15 TIPOS: Y TÚ, ¿DE QUIÉN ERES?

Cada uno de estos profesionales constituye un prototipo que no entiende de generaciones. Verónica Corsini, psicóloga de la Fundación Humanae, expone cuáles son las características de cada uno. ¿Se identifica con alguna de ellas?»

EL TREPA: Tiene poca empatía con sus compañeros, lo que le permite seguir con su actividad al no establecer vínculos afectivos. Su meta es llegar a lo más alto, caiga quien caiga.

EL PELOTA: Persona insegura que no confía en sus propias capacidades y por eso se centra en adular a los que pueden decidir sobre su futuro, los jefes. Su baja autoestima provocará que soporte, en ocasiones, los tratos vejatorios de sus superiores.

EL RELACIONES PÚBLICAS: Tiene una elevada empatía, es extrovertido y cae bien a los demás. En ocasiones organizará reuniones con sus compañeros fuera de la oficina (cenas, comidas, etcétera).

EL MUDITO: Persona introvertida que no ofrecerá su opinión a no ser que sea estrictamente necesario. Procura pasar inadvertido como mecanismo de defensa.

EL QUE TODO LO SABE: Tiene una respuesta para todo, aunque no se ajuste estrictamente a la pregunta. Puede parecer alguien instruido, pero acaba cayendo mal a sus compañeros porque aparenta quedar siempre por encima de los demás.

EL MANDÓN: Arquetipo egocéntrico que opina que su forma de hacer las cosas es la adecuada y no tiene en cuenta las de los demás. Si es un empleado piensa que si todo el mundo hace lo que él dice las cosas irán mucho mejor; si es un jefe, su incapacidad para escuchar a los demás le hará parecer despótico con sus subordinados.

EL MEDALLISTA: Intentará apropiarse para sí de los triunfos colectivos. Pensará o intentará que la gente piense que los éxitos logrados se consiguieron gracias a él.

EL QUE NUNCA TIENE LA CULPA: Se escuda en los demás y no duda en echar la culpa a sus compañeros. Incapacidad para asumir sus propios errores y miedo al fracaso.



EL FELIZ: Contento con su posición en el trabajo. Agradable con los demás, y por eso también recibe simpatía, lo que refuerza su forma de ser. Tiene una resiliencia alta.

EL QUE LO QUIERE HACER TODO: Confía en sus posibilidades, en ocasiones excesivamente. No reconoce sus límites y por ello acumula más trabajo del que puede solucionar. Crea para sí mismo un personaje de 'poder con todo' del que a veces no puede escapar.

EL GRUÑÓN: Tiene una actitud arisca con los demás. No es participe de las bromas y los juegos de la oficina. En ocasiones esconde una personalidad vulnerable que protege con hostilidad.

EL AGOBIADO: No maneja el tiempo ni maneja su estrés. Puede contagiarse su pésimo estado de ánimo habitual al resto de los compañeros del equipo.

EL DESPREOCUPADO: Relativiza las cosas que le ocurren. Tiene un bajo nivel de estrés. Funciona bien en tiempos de bonanza pero está poco preparado para situaciones que requieran más dedicación.

EL HIPOCONDRÍACO: El 'enfermo imaginario' está en constante preocupación con su cuerpo. No se maneja bien ante las situaciones de estrés ni de frustración y adjudica la problemática a una zona de su cuerpo.

EL SEDUCTOR: Utiliza a los demás para ahorrarse tareas incómodas. Pero lo hace de una manera tan sutil, que pocas veces no consigue lo que se propone.

		Tirada: 536.081 Difusión: 411.546 (O.J.D) Audiencia: 1.440.411 (E.G.M) 21/03/2010	Sección: - Espacio (Cm_2): 723 Ocupación (%): 82% Valor (€): 41.913,00 Valor Pág. (€): 50.700,00 Página: 143	
Nacional Diaria	General			Imagen: No

> LIDERAZGO

¿Qué jefe tiene en su empresa?

Bueno, malo o pésimo. Lo que define realmente a los 'excelentes' son las ganas de aprender, no tener miedo al cambio y saber escuchar a los empleados. Por **Ángela Méndez**

Lidiar con el jefe es el pan nuestro de cada día en todas las empresas y una realidad que evidencia que trabajar a las órdenes de alguien puede generar motivación, implicación, creatividad o pasotismo y desazón. Las catalogaciones de los tipos de directivos son muchas pero, a la hora de la verdad, sobra el despliegue de adjetivos y tres son suficientes: bueno, malo y pésimo. Lofti El-Ghandouri, fundador de Creative Society, especifica un poco más y los divide en cuatro clases: «El verdugo, una persona controladora que no confía, sólo ejecuta y dirige desde el miedo; el salvador que cree que sólo él tiene la solución y no deja espacio para

el colaborador porque todo gira a su alrededor; el víctima, que es quien delega la responsabilidad y la gestión porque el puesto le queda grande aunque sí se lleva las medallas; y el deseado -el más difícil de encontrar-, que dirige y da libertad para crecer y fomenta el potencial del equipo». Lo que queda claro es que el grupo que más abunda es el que Paco Muro, presidente de Otto Walter, llama los *líderes regulares*: «los que son majos personalmente pero profesionalmente se quedan justos, y los que sí saben mandar en cuanto a toma de decisiones, pero no dominan bien las relaciones interpersonales». Según El-Ghandouri, «el peligro de este panorama es que

en el día a día reine la ley del *te tolo, me tolas*, donde se colabora, pero no se crece».

¿Por qué surgen?

Para Enrique Alcat, formador de directivos en comunicación, la respuesta es sencilla: «Se descuidan las formas y, sobre todo, la comunicación. Impera la cultura del gran jefe que se acomoda en su puesto y no habla, no escucha ni pregunta a sus empleados». Paco Muro considera que el principal fallo del ejecutivo es perder el espíritu de aprendizaje. «Para liderar equipos hay que aprender, y eso supone cambiar la forma de hacer las cosas. Como directivo ante di-

versas situaciones el cuerpo te pide una forma de actuar y el liderazgo te obliga a hacer otra distinta, más profesional, más medida». Con las complicaciones aparecen muchos temores y dudas, porque dirigir personas es enormemente complicado, pero en ese momento «los buenos jefes son humildes, reconocen que no encuentran una solución o que se han equivocado y no tienen miedo de asumirlo y pedir ayuda para buscar una nueva oportunidad», dice Alcat. «Falla porque es difícil, no por actuar sin pensar», dice Muro.

Sin embargo, hay que recordar que el 50% de la relación con un jefe depende del empleado. Lo más común es quejarse de cómo son y

cómo nos tratan, pero la cuestión que olvidamos es qué hace el empleado por el directivo. Paco Muro lanza el guante a los subordinados y pregunta: «¿Cuándo fue la última vez que felicitó a su jefe por algo que hiciera bien?» Y es que parte de la culpa de la larga tipología de los que ostentan el mando se debe a que el empleado no se atreve a decirle lo que no le gusta o no considera acertado. «Nuestros propios prejuicios nos frenan, nos amoldamos a lo preestablecido y preferimos la queja a la acción», asegura El-Ghandouri.

Por tanto, ser un buen jefe no es una cuestión de tener un currículum brillante. La empatía, la transparencia, la atención, el saber escuchar y el respeto son cualidades que el directivo debe tener siempre presentes. «Un jefe debe ser motivador, dar libertad y acompañar más que ayudar a sus colaboradores para que crezcan y actúen de manera creativa», afirma El-Ghandouri. Éste es el jefe que se convierte en maestro, en referente. «¿Cuántos le vienen a la memoria?», pregunta Alcat.

Consulte y participe en la encuesta: www.expansionempleo.com/contenidos

Catálogo de los que mandan

TIRANOS

Se creen superiores y tratan de exhibirlo siempre que pueden. Despiadados, absurdos, mediocres, payasos.

ADICTOS AL TRABAJO

No saben irse a su casa, y cuando lo hacen se llevan a ella el trabajo. Mandan e-mails de madrugada, son *frikis* laborales.

ACELERADOS

Van siempre como una moto, se creen eficaces pero están desbordados y desorganizan a los demás. Viven en un caos que provocan ellos mismos.

AGONÍAS

Todo es para ayer; siempre está saliendo todo mal, y lo que aún no se ha hecho seguro que traerá problemas.

FENÓMENO

Un figura. Es bueno en todo y todos están encantados. Hace que

cualquier problema parezca sencillo, puro sentido común y coherencia.

'MACGYVER'

Siempre se les ocurre una solución genial. Cuando el equipo está asustado por un problema encuentra de un plumazo varias soluciones definitivas.

LÍDER

Es el jefe, se nota que lo es, le gusta serlo y se esfuerza en hacerlo bien. A los demás les supone un apoyo y una tranquilidad enorme contar con él.

MARQUESES

Se creen pertenecientes a una casta especial. Llegan cuando quieren, hacen lo que les parece, se creen imprescindibles y artistas del éxito del equipo.

COLEGUITAS

Llaman ser uno más, no el jefe. Les viene grande el puesto que



Tiranos, 'missing'... Son sólo algunos de los tipos de directivos. / DREAMSTIME

ocupan e intentan disimularlo haciéndose pasar por un compañero más y evitando problemas.

MUERMO

Aburridos y sosos. Serían felices sin gente y con un tampón y un sello para visar papeles todo el día, pero alguien los nombró jefes y no hay más remedio que aguantarlos.

'SI CUELA'

Tratan de que todo se decida en consenso, para que sea el grupo el

que se autodirija, pero cuando toca mandar, cuando no cuele, se le ve el plumero.

MANDONES

Todo es mandar: «haz esto, haz lo otro, manda esto, esto así, esto así». Son muy útiles para dirigir a inútiles pero realmente limitadores para profesionales con iniciativa, no les dejan crecer.

'MISSING'

No están, nunca están, el equipo

no puede contar con ellos porque no hay forma de verlos ni de que dediquen tiempo a los suyos.

'TO-PA-MI'

Quieren estar en el centro de todo, encargarse de todo, tratan de sacar el trabajo de los demás, pero al final el que mucho abarca poco aprieta y acaban siendo un freno para el resto.

BUENA PERSONA

Jefe, jefe, no es, pero es muy buena persona. Para conversar o tomar un café es la compañía ideal, pero no llega al mínimo para dirigir un área.

LISTILLOS

Van por la vida de sabiondos, dominan múltiples áreas, son súper expertos y se lo saben todo. Todo menos que son tontos y que así no van a ningún lado.

INSPECTORES

No son jefes, son sólo vigilantes. No ayudan a alcanzar resultados; se limitan a ver hasta dónde has llegado y si vas por debajo: a echar la bronca sin más.

Fuente: Paco Muro, presidente de Otto Walter.