



Universidad
Carlos III de Madrid
www.uc3m.es

GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRÁCTICAS

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

Sesión– Poder y Comportamiento Político



I. El poder de las conversaciones en las organizaciones

Hagámonos el siguiente planteamiento por un momento: ¿Qué es lo que hacemos cualquier profesional en un día normal de trabajo?

Las respuestas posibles podrían ser: visitar clientes, atender a proveedores, coordinar acciones con otros compañeros, asistir a reuniones, elaborar informes, recibir y dar instrucciones, diseñar nuevos productos y servicios, programar y planificar acciones, enviar y responder correos electrónicos, etc.

¿Qué es todo esto sino conversar con clientes, proveedores, compañeros, colaboradores, jefes y nosotros mismos de forma oral o escrita? Si esto es así, entonces podemos observar el papel tan importante que juegan las conversaciones en nuestras vidas, y no sólo me refiero al entorno profesional sino también al más estrictamente privado.

Esta reflexión es de total aplicación al trabajador no manual o del conocimiento, mayoritario en el siglo XXI y en especial en el entorno de los servicios, en contraste con el trabajador manual (del mundo industrial o agrícola), de mediados del siglo pasado.

Si estamos conversando prácticamente todo nuestro tiempo con los demás o con nosotros mismos, ya sea de forma oral o escrita, parece razonable que consideremos las competencias conversacionales claves para el éxito personal y profesional.

En palabras de Rafael Echeverría, autor del libro " Ontología del Lenguaje" (editorial Dolmen Ensayo, Santiago de Chile, 1998), "el éxito o fracaso de un ejecutivo es función directa de su competencia conversacional. Si examinamos lo que los profesionales hacen dentro y fuera de la empresa, nos daremos cuenta de que su trabajo consiste casi exclusivamente en hablar, escuchar, comunicarse con otros, promover algunas conversaciones y evitar otras".

Sin embargo, es curioso observar cómo los recursos, en tiempo y medios dedicados al desarrollo de estas habilidades, son realmente limitados.

Dentro de la capacitación y el desarrollo profesional se focalizan los programas en competencias muy concretas como: liderar equipos, dirigir eficazmente reuniones y proyectos, gestionar conflictos, vender y negociar de forma exitosa, tomar decisiones, atender con calidad a los clientes, hacer buenas presentaciones, ser buenos coachees o mentores, etc.

La cuestión es cómo es posible desarrollar estas habilidades o competencias si no disponemos de unas pre-competencias conversacionales que son "llave" y denominador común de las descritas anteriormente.

Convencidos de esto, en Soluziona disponemos de un "Programa de desarrollo de competencias conversacionales" que ayuda a garantizar el éxito en la aplicación de otras habilidades más concretas.

Dentro de estas pre-competencias conversacionales podemos distinguir:
-Proponer vs. Indagar (ventajas e inconvenientes, equilibrio entre ambas).



-Escuchar eficazmente (interpretación de lo que dice, piensa y siente el que habla).

-Declaraciones vs. Afirmaciones (diferencias entre describir la realidad y provocarla, influyendo en la reacción de los demás).

-Juicios (análisis de su fundamentación, información que proporcionan y reacciones que provocan en los demás y en nosotros mismos cuando los emitimos).

-Ofertas y Peticiones (compromisos que producen e imagen pública que proporcionan según como sea su cumplimiento).

Cuando hablamos no somos inocentes, lo que no quiere decir que seamos culpables. A lo que me refiero es que solemos provocar reacciones en los demás, por ejemplo diciendo un "no", pidiendo perdón, solicitando un compromiso, etc. Influyendo por tanto en otros y generando en ellos y en nosotros mismos una nueva realidad. Podríamos decir que "Hablando estamos actuando y actuando, mediante la palabra, movemos el mundo".

No hay que olvidar que cuando hablamos lo hacemos desde un estado de ánimo determinado, sea de una manera consciente o no, y con una corporalidad, en cuanto a gestos y posturas. Estos tres elementos son constitutivos de cada uno de nosotros cuando nos relacionamos, soliendo estar alineados en una "estructura de coherencia".

Adquirir las habilidades y competencias necesarias para utilizarlos convenientemente y poderlos observar en nuestros interlocutores, son elementos fundamentales para una buena relación con los demás.

Por tanto, para desarrollar el talento no sólo personal sino organizacional, es fundamental trabajar estas pre-competencias conversacionales que nos permitan adquirir y aplicar mejor otras competencias y habilidades, que se realizan fundamentalmente a través de la palabra.

Preguntas

1. ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene la comunicación por escrito respecto a la comunicación oral?
2. ¿Se ven reflejadas en el caso los inconvenientes del lenguaje escrito? ¿Y las ventajas? ¿Por qué crees que es así?

II. ¡Ojo! El poder aísla y corrompe

Seguro que ha oído hablar del multimillonario Bernard Madoff. El miércoles 10 de diciembre de 2008 era considerado un brillante gestor de inversiones y tenía fama de filántropo. Pero, al día siguiente le confesó a sus hijos Andrew y Mark que su vida era "una gran mentira". El imperio económico que había construido a lo largo de las últimas décadas se sustentaba en la codicia, la estafa y la corrupción. Y al parecer, Madoff aseguró haberlo hecho solo. De ahí que incluso su mujer, Ruth, afirmara en un comunicado sentirse "avergonzada, apenada, confundida y traicionada".



Tras ser arrestado y procesado, Madoff fue condenado el pasado 29 de junio de 2009 a 150 años de cárcel por ser el responsable del mayor fraude financiero de toda la historia, cifrado en más de 35.000 millones de euros. Y lo cierto es que su caso lleva tiempo dando mucho que pensar. ¿Qué motiva a un hombre que lo tiene todo a querer todavía más? ¿Por qué tantas personas se vuelven corruptas, mezquinas y perversas cuando alcanzan el poder?

Para muchos psicólogos, la historia de Madoff representa la punta del iceberg de uno de los dramas contemporáneos más extendidos en la sociedad: "la corrupción del alma". Así se denomina "la conducta de las personas que se traicionan a sí mismas, a su conciencia moral, pues en última instancia todos los seres humanos sabemos cuando estamos haciendo lo correcto y cuando no", explica el psicólogo Iñaki Piñuel.

"Para cometer actos corruptos, primeramente uno se tiene que haber corrompido por dentro". Y esto implica "marginar sus valores esenciales, como la bondad y el altruismo, para lograr su propio beneficio", añade el autor de *Liderazgo cero* (Lid Editorial). "El exceso de egoísmo ciega, atrapando a las personas en una espiral que no se detiene nunca, marcada por el deseo, la ambición y la codicia". Así es como "muchos altos directivos se van perdiendo", sostiene. "Si bien van acumulando poder, prestigio, dinero y otro tipo de riquezas materiales, cada vez se sienten más desconectados de su humanidad, vacíos e insatisfechos".

Lo paradójico es que una vez en la cima, "comienzan a ser esclavos del miedo a perder lo que han conseguido", explica Piñuel. "Y se vuelven más inseguros y desconfiados, con lo que invierten mucho tiempo y dinero en protegerse y proteger lo que poseen". Con el tiempo, muchos directivos terminan perdiendo la perspectiva de su función profesional. "Al aislarse en la soledad de sus despachos, su grado de desconexión aumenta y su nivel de egocentrismo se multiplica, lo que tiene efectos muy nocivos tanto para sí mismos como para las organizaciones que dirigen".

Por eso muchos intentan "compensar su malestar con el placer a corto plazo que proporciona la vida material". Y para conseguirlo "necesitan cada vez más dinero, lo que les lleva a cometer todo tipo de estafas en sus propias empresas", concluye Piñuel. Según un informe de Deloitte, "más de seis de cada 10 fraudes empresariales se cometen desde dentro". Y se estima que muchos se planean en los despachos de la cúpula directiva. Que se desvele la corrupción y se haga pública, eso ya es otra historia.

La gestión del poder no es nada fácil. "Pero no es tanto el poder lo que corrompe a las personas como su falta de valores éticos y de consciencia sobre lo que de verdad importa", señala François Pérez, director comercial del Instituto de Formación Avanzada (INFOVA). "En nuestra experiencia docente en el ámbito directivo, vemos cómo el mayor énfasis hay que ponerlo en el autoconocimiento y el crecimiento personal, lo que supone que cada ejecutivo se cuestione a sí mismo, liberándose de las creencias que puedan estar limitando su actitud, su conducta y su estilo de liderazgo". Entre éstas, Pérez destaca que "muchos directivos todavía creen que la felicidad depende de la consecución de objetivos y metas, así como de la satisfacción de sus deseos en materia de dinero, reconocimiento y poder".

Pero es mentira. "La verdadera felicidad depende de la integridad entre tus valores éticos y tu comportamiento ante los demás y a la organización a la que representas. Para ver la luz y liderar a otros con humanidad, uno tiene que trabajar sobre su ignorancia e inconsciencia. El poder sólo corrompe a quienes viven tiranizados por su oscuridad, que les impide ver cómo sus actos corruptos



tienen efectos nocivos sobre su propio bienestar", añade. Y concluye: "Sólo aquellos que sirven a los demás con ética, empatía y humildad están predestinados a conservarse en lo más alto".

Entre estos líderes destaca el veterano Antonio Garrigues, presidente del bufé de abogados Garrigues. "Para no caer en las garras del poder, es necesario gozar de autoridad moral, es decir, de liderar a través de tu propio ejemplo", afirma. Y para lograrlo, "es clave el legado familiar, los valores que te han hecho ser la persona que eres. Si no tienes este referente ético, es muy fácil perderse y sucumbir a las diferentes tentaciones asociadas a tu posición".

Llegar a lo más alto "es un premio que debe vivirse con responsabilidad". Y es que "no se trata de nosotros, sino de lo que hacemos a través de nosotros para la institución y las personas a las que servimos", añade. "Sólo puedes perderte cuando te olvidas de que tu función es servir a los demás, confundiendo tus intereses personales con los de la empresa". Para no olvidarlo, "basta con que te preguntes acerca del legado que estás dejando atrás". -

¿Dinero o riqueza?

Los expertos Stephen Covey y Fredy Kofman insisten en que "las empresas sin sentido van a ir cayendo por su propio peso y que las únicas organizaciones realmente productivas y sostenibles son las que están creando valor a través de los valores de las personas que las constituyen". Y eso es precisamente lo que está haciendo la mutua Asistencia Sanitaria Colegial, liderada por Ignacio Orce.

En su opinión, "no es lo mismo dirigir una compañía cuya única finalidad es ganar dinero consiguiendo objetivos materialistas, que estar al frente de una organización que intenta crear riqueza y promover un bienestar real para la sociedad". Y habla por experiencia. Lleva 24 años liderando esta mutua, siendo reelegido cada cuatro años por sus colaboradores de forma democrática. "Sin valores te acabas perdiendo porque no sabes hacia dónde vas, creyendo equivocadamente que el fin justifica los medios".

De ahí la importancia de preguntarse "¿para qué sirves tú como individuo y para qué sirve la empresa que diriges?", señala Orce. "Con los años te acabas dando cuenta de que si el único sentido de tu empresa es el lucro, la corrupción acaba llegando por sí sola". Este empresario asegura que "el liderazgo es vocación de servicio". De ahí "el respeto por todas las personas, a las que hemos de tratar como nos gustaría que nos trataran a nosotros, sin importar su rango jerárquico". Eso sí, "esta ética sólo funciona cuando se siente desde dentro, no cuando viene impuesta desde fuera". -

Preguntas

1. ¿Qué factores cree que llevan a comportamientos políticos ilegítimos como el de Bernard Madoff?
2. ¿Piensa que puede estar justificado, en determinados casos, este comportamiento político ilegítimo?