

**EMPAR CALLEJAS Y MARIA MÁÑEZ**

# **LIDERANDO RETOS**



**ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR  
LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES  
EN EL MUNDO EMPRESARIAL**

# **Empar Callejas y Maria Máñez** Liderando retos

Estrategias para afrontar  
los conflictos interpersonales  
en el mundo empresarial

© 2018 Empar Callejas y Maria Máñez

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2018

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-9875-471-1

Depósito legal: B. 7.756-2018

Primera edición: mayo de 2018

Preimpresión: pleka scp

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Sumario

Prefacio.....	II
<b>Capítulo 1. Caso 1</b> .....	15
Conceptos clave .....	21
1. Visión y pensamiento sistémico: ver más allá y saber «unir puntos» .....	21
Visión y visión sistémica .....	21
Sistema y pensamiento sistémico.....	24
La ley de la ganancia mutua .....	26
2. Los valores: la brújula que mantiene el rumbo .....	28
3. El cambio: atender lo inevitable .....	30
Las tres dimensiones del cambio .....	31
Los niveles lógicos del cambio .....	35
La gestión del cambio .....	38
4. Habilidades directivas .....	41
5. Capacidad. Capacitación. «Se hace camino al andar» ...	42
6. Gestionar el talento. Competencias .....	44
Análisis caso 1 .....	50
Estrategias de actuación .....	59
<b>Capítulo 2. Caso 2</b> .....	79
Conceptos clave .....	87
1. La «congruencia»: el principio para generar confianza ..	87
Dinámica congruente .....	89
Dinámica incongruente.....	89
2. «Confianza.» Si quieres obtener compromiso, comprométete tú primero .....	90
Las cinco ondas de confianza .....	93

3. La comunicación .....	102
4. Las cinco energías arquetípicas del líder .....	113
5. Estilos principales de dirección .....	120
Teoría del ciclo de vida del liderazgo de Paul Hersey y Ken Blanchard .....	122
6. Gestión de «cajas negras».....	124
7. El trabajo en equipo .....	127
8. El equipo perfecto .....	131
Análisis caso 2 .....	136
Estrategias de actuación .....	147
<b>Capítulo 3. Caso 3</b> .....	183
Conceptos clave .....	191
1. «Autonomía.» Delimita tu propio campo de actuación en influencia .....	191
2. «Colaboración.» Involucra y haz partícipes a otras persona de tu visión .....	197
3. «Negociación.» Persuasión .....	198
La comunicación en la negociación.....	201
4. «Compromiso».....	205
5. La gestión de uno mismo .....	207
6. Análisis DAFO. Personal y de equipos .....	209
Debilidades y fortalezas. Indagar hacia dentro ....	210
Amenazas y oportunidades. Observar hacia fuera	213
Análisis caso 3 .....	215
Estrategias de actuación .....	224
<b>Capítulo 4. Caso 4</b> .....	247
Conceptos clave .....	259
1. La «comunicación violenta». La manipulación y los juegos de poder.....	259
Modelo: el triángulo dramático de Karpman.....	261
Comunicación tóxica y los «virus mentales» ....	265
2. «Responsabilidad.» ¿Víctima o protagonista?.....	267
3. La relación del líder y el colaborador.....	271

Líder-coordinador vs. líder-colaborador.....	272
Liderazgo vertical vs. liderazgo horizontal.....	274
4. «Liderazgo.» Liderarse y saber liderar.....	278
YO. Competencias emocionales.....	281
OTROS. Competencias sociales.....	285
OBJETIVOS. Competencias estratégicas.	
Pensamiento estratégico.....	292
SISTEMA. Pensamiento sistémico	294
5. Competencias emocionales y gestión interna.....	296
Análisis caso 4.....	300
Estrategias de actuación.....	309
<b>Capítulo 5. Caso 5</b> .....	331
Conceptos clave.....	337
1. «Misión» posible: mantener el foco.....	337
Objetivos, indicadores, metas e iniciativas.....	337
El modelo POPS para la consecución de objetivos	342
Propósito y misión.....	344
Las 3F en la consecución de objetivos.....	346
2. Evaluación del rendimiento.....	349
3. Efecto Pigmalión o profecía autocumplida	
o autorrealizada.....	351
4. Feedback «negativo».....	353
5. Atención. Atribución. Generalización.....	357
6. Saber delegar.....	359
7. La «intuición».....	362
Análisis caso 5.....	366
Estrategias de actuación.....	372
<b>Capítulo 6. Caso 6</b> .....	391
<b>Capítulo 7. A tener en cuenta. El rendimiento,</b>	
<b>la motivación y la satisfacción.</b> .....	395
Últimas palabras.....	409
Bibliografía.....	411

# Capítulo 1

## Caso 1

### EXPOSICIÓN DEL CASO

*Boldo, S.A. es una empresa multinacional del sector energético que sólo en España ya tiene más de 2.000 colaboradores y factura cerca de 636 millones de euros al año. Se caracteriza por ser una compañía con los valores muy claros: el liderazgo, la honestidad, la calidad, la superación y el trabajo en equipo. Todo ello la ha convertido en la compañía líder a nivel mundial en su sector, entendiendo estos valores como:*

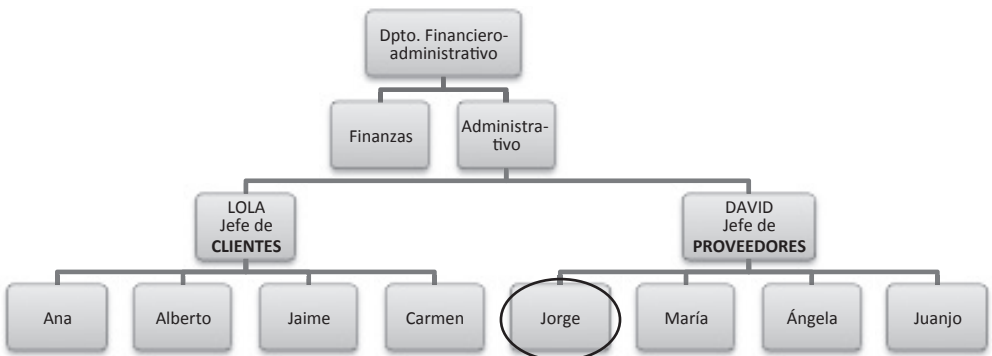
- *Liderazgo: esforzarse en dar forma a un futuro mejor.*
- *Honestidad: trabajar con respeto, transparencia y humildad.*
- *Calidad: búsqueda constante de la excelencia.*
- *Superación: cuestionarse continuamente lo que hacen y ser creativos para innovar de una manera ágil y práctica.*
- *Trabajo en equipo: colaborar para conseguir los objetivos comunes, y compartir la información, los conocimientos y las experiencias. Este trabajo incluye saber escuchar a los demás y aportar libremente diferentes puntos de vista con la intención de mejorar y potenciar el aliento colectivo.*

*Además de ser una compañía conocida por remunerar muy bien a sus colaboradores, también lo es por usar, habitualmente, la promoción interna. Esto significa que cada vez que hay una vacante libre o un puesto o cargo determinado disponible dentro de la empresa, buscan a los profesionales oportunos primero entre sus colaboradores, y sólo cuando no consiguen en-*

contrar a nadie que encaje en el puesto vacante, buscan externamente al candidato. Sin embargo, fuentes de algunos de sus colaboradores confiesan que muchas de estas promociones se llevan a cabo más por «influencias» o «amiguismos» que por las capacidades y habilidades «reales» de los aspirantes. Por otra parte, cuando reclutan a alguien externo, las pruebas por las que debe pasar son muy exigentes y duras. Hay que decir que es una compañía con un organigrama muy jerarquizado: demasiados «jefes» y un exceso de burocracia diaria.

El protagonista de este caso, Jorge Ortiz, empezó a trabajar con un contrato en prácticas en Boldo, S.A. hace ya seis años, y actualmente forma parte del equipo de proveedores, competencia del Departamento de Administración.

Antaño, cuando estaba a punto de finalizar su contrato en prácticas, y ya pensó en terminar de trabajar para esta empresa, ocurrió algo inesperado: se produjo un aumento de trabajo en el departamento en el que él trabajaba, y le ofrecieron pasar a formar parte de la plantilla fija de la compañía. Él, tal vez motivado por conservar su trabajo, por seguir perteneciendo a la compañía o por estabilizar y fomentar su carrera profesional, no se lo pensó dos veces y aceptó, casi con los ojos cerrados. Boldo, S.A. tenía para él todo lo que buscaba en una organización: el entorno, los profesionales y los valores oportunos para proyectar eficazmente su carrera, además de un equipo de trabajo con el que se sentía muy a gusto trabajando y que le permitía colaborar con otras personas e, incluso, departamentos. Debido a su formación en Empresariales, siempre desarrolló sus tareas dentro de la empresa en el área financiero-administrativa, perteneciendo a la siguiente estructura simplificada del Departamento Administrativo:





*Las funciones de Jorge consistían en asegurar que los pagos a los proveedores se hicieran en la fecha y forma convenida, siempre y cuando el Departamento de Calidad le diera el visto bueno pertinente para hacerlo a cada uno de los pedidos recibidos. Por tanto, su responsabilidad era exclusivamente sobre pagos a los proveedores. Durante estos seis años siempre demostró una gran capacidad, responsabilidad, motivación, eficacia y eficiencia. Participó de una forma brillante en el cambio al nuevo programa de contabilidad y siempre consiguió alcanzar con creces todos los objetivos que junto a su jefe de Proveedores, David, se marcaban. Todo esto contribuía a que año tras año obtuviera, en la evaluación de desempeño por competencias, una calificación excelente.*

*Pasadas unas navidades, promocionaron a Lola, que estaba como Jefa de Clientes, a Jefa del todo el Departamento Administrativo, quedándose así libre la vacante del puesto de jefe de Clientes que ella había dejado. En el Departamento de Administración se rumoreaba que iban a ofrecerle el puesto vacante a Carmen, y todos quedaron a la espera de que lo anunciaran en breve. Pero cinco días más tarde, Jorge fue llamado al despacho del Departamento de Recursos Humanos. Sorpresa: el motivo fue para ofrecerle el puesto de jefe de Clientes y explicarle, obviamente, en qué iban a consistir sus nuevas funciones y responsabilidades, y así, con toda esta información Jorge pudiera tomar una decisión. Éstas consistían en hacer que su equipo funcionara a la perfección y asegurar que los cobros a los clientes se hicieran en la fecha y forma convenida. Era una gran labor de mucha responsabilidad y mano izquierda, ya que de ello dependía el poder atender todos los pagos de la compañía. Sobre haberle dado dos días para pensárselo, y tomar la decisión más correcta, Jorge no los necesitó y aceptó de inmediato. Ante tal acontecimiento, desde Recursos Humanos se le pidió discreción y ciertas reservas, ya que le dijeron que nadie más estaba al corriente de estas novedades y que era preferible que no dijera nada hasta que lo anunciara la empresa públicamente. No tuvo ningún inconveniente, y así lo hizo. Siguiendo estas pautas, ni tan siquiera se lo comentó a David, su actual jefe y con el que había compartido proyectos, hazañas y logros a lo largo de los últimos años, ya que supuso que cuando le dijeron que no lo sabía «nadie más que él» estaban incluyendo a David, a quién, probablemente, como jefe, le habrían propuesto ese mismo puesto antes de ofrecérselo a él. De hecho, estaba convencido que*

*David habría contribuido, y mucho, a su elección para el puesto. Se moría de ganas de agradecerse, pero como le habían pedido discreción, operó oportunamente y decidió esperar a que este asunto fuera público para hacerlo. No tenía experiencia ni en el departamento de clientes, ni en la gestión de personas, pero, parece ser que esto no le importaba: le encantaban los retos y éste era uno que le motivaba aceptar. En esos momentos ni pensó en los rumores que suponían que el puesto iba a ser para Carmen, cuya experiencia probablemente fuera mejor que la suya para la nueva función, ya que hacía tiempo que ella pertenecía al Departamento de Clientes y, presumiblemente, tenía más experiencia en el proceso de cobros y en la toma de decisiones para llevarlos oportunamente a cabo. Estaba tan emocionado con su nuevo puesto que no pensó en nada más.*

*Pocos días después, desde Dirección se organizó una reunión para todo el Departamento Financiero-Administrativo en el que anunciaron el ascenso de Jorge. Lo primero que hizo al terminar la reunión fue ir a hablar con David para darle las gracias. Cuál fue su sorpresa al ver la reacción de éste. Había sido su jefe y siempre habían tenido muy buena relación, se tenían mucha confianza y habían estado colaborando conjuntamente de una manera muy eficaz y amable. Habían hecho muy buen equipo y por eso se quedó helado cuando oyó: «Enhorabuena Jorge, que te vaya muy bien, y ahora te dejo que tengo mucho lío». Su voz era seca, monótona e inexpressiva. Ni un ápice de emoción, ni una sonrisa, ni ninguna muestra de alegría por él. Le sonó como una frase hecha, educada desde la mente, pero nada auténtica desde el corazón. En un primer momento, no le quiso dar mucha importancia, y pensó que probablemente habían sido imaginaciones suyas y que verdaderamente le había pillado muy ocupado.*

*Pasaron los días, y tras su ascenso empezó su nuevo trabajo con la motivación y la energía que le caracterizaban. A medida que pasaban las semanas, fue notando que su brío fue disminuyendo, muy a su pesar, y empezaban a aumentar los problemas. No sabía cómo afrontarlos, cómo resolverlos y cómo gestionarlos adecuadamente. Se vio solo con su nuevo cargo y no encontró la ayuda necesaria por parte de nadie. El panorama era el siguiente:*

- *Por una parte, se encontró, que su nueva jefa, Lola, estaba del mismo modo en un cambio de posición, cargo y responsabilidades y también*

*iba muy perdida. Ante todo, buscaba poder aprender y cumplir con sus nuevas funciones, y evidentemente, no le quedaba tiempo para enseñar y ayudar a Jorge con las suyas.*

- *Por otra, su nuevo equipo no estaba dispuesto a echarle una mano, ya que nadie de ellos entendía que el puesto se lo hubieran dado a alguien de otro departamento en lugar de a cualquier persona de ese equipo, que eran los que realmente conocían bien a los clientes.*

*Para más inri, en una ocasión, se encontró con quien antaño fue su jefe y amigo, David, y observó que la relación con él había cambiado de manera radical y que, efectivamente, no habían sido imaginaciones suyas. Aunque recurrió a él en busca de auxilio, David no estaba dispuesto a darle ninguna pauta, guía o recomendación para gestionar las tareas y responsabilidades de su nuevo puesto ni mejorar la relación con su equipo. Le intentó preguntar en varias ocasiones, y su respuesta era siempre la misma «Jorge, estoy muy liado. No tengo tiempo. Espabilate como todos lo hemos hecho cuando hemos estado en tu lugar». Todo a lo que se estaba enfrentando no estaba siendo tarea fácil. Pronto se dio cuenta que no era lo mismo ocuparse de los pagos que de los cobros, que esta labor era mucho más farragosa porque lo que había sido pagar a los proveedores había dependido únicamente de él, y ahora, finalmente el cobro dependía de los clientes y si querían pagar o no, o si devolvían o no las letras. Empezaba a darse cuenta que necesitaba muchos otros recursos y habilidades para tratar con ellos, además de conocerlos, para lo cual necesitaba imprescindiblemente la colaboración de todos y cada uno de los miembros de su equipo que eran los que realmente conocían a los clientes.*

*Pasaban los días y nada mejoraba, más bien iba empeorando a través del tiempo. Llegó un momento que Jorge dejó de dormir, y el desasosiego, la desesperación y la impotencia se apoderaron de él hasta el punto que empezaron a mermar las relaciones en casa, y en su área personal todo eran discusiones y malas caras. Se sentía perdido y no sabía bien por dónde tenía que seguir ni qué podía hacer. La presión de que los clientes no pagaban y la evidencia de que la liquidez disminuía, le generaban tanto estrés que en una ocasión perdió las formas, y terminó por levantarle la voz, y de malas maneras, a Alberto, un miembro de su actual equipo. Este hecho ya fue la gota que*

*colmó el vaso y Alberto no dudó en dirigirse de inmediato al Departamento de Recursos Humanos para poner una queja respecto al comportamiento de su nuevo jefe. Esto conllevó, a que, de manera inmediata, se llamara a Jorge desde Recursos Humanos para citarle a una reunión y hablar sobre este asunto tan grave que había sucedido.*