

## El líder y su competencia en la contención de la ansiedad grupal<sup>1</sup>

**Dra. Pilar Medina Bravo**

Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Ramon Llull

*El artículo da una nueva visión de las características de un buen líder haciendo hincapié en una serie diversa y amplia de capacidades personales, entre las que se destaca la capacidad para la contención de las ansiedades grupales así como, la aceptación de paralizar la acción en los momentos de confusión e impulsividad, primando la reflexión, el espacio y la flexibilidad mental.*

***Palabras Clave: líder, inteligencia interpersonal, organización de tareas, tomar decisiones, ansiedades grupales, clima emocional.***

***Área de especialización: Recursos Humanos.***

Tradicionalmente, la investigación en liderazgo iniciada ya por la escuela de Ohio en la década de los 40 ha concentrado las características del liderazgo entorno a dos dimensiones básicas: la *dimensión de consideración* y la *dimensión de iniciación de estructura* (Morales, 1994; Ruiz Olabuénaga, 1995). Si entendemos las tareas de dirección (coordinación, gestión,...) como auténticos ejercicios de liderazgo, comprobamos que el campo teórico

necesita incorporar nuevos matices para analizar con mayor precisión las situaciones de crisis y/o fracaso en el liderazgo. Conviene no olvidar que todo equipo de trabajo genera un conjunto de expectativas inconscientes alrededor de la persona encargada de dirigirlos. Asimismo, el grupo debe poder investir la figura del coordinador-jefe-líder como una figura de suficiente autoridad, es decir, que sabe orientar la tarea del grupo y que se hará cargo de las ansiedades que la tarea y el funcionamiento intragrupal pueda despertar en los miembros del mismo. Nos proponemos en la presente comunicación reflexionar sobre las funciones de contención psicológica asociadas a un liderazgo eficaz.

### **El liderazgo como cuidado emocional del otro: La dimensión de consideración.**

Por “dimensión de consideración” se entiende el grado en el que el líder es capaz de mostrar interés genuino y próximo por el estado emocional (positivo o negativo) de los miembros de su equipo. Se traduce en conductas de proximidad, apoyo, apertura comunicacional y muestras de accesibilidad al contacto. En realidad, más allá del cuidado emocional a lo que se acaba refiriendo esta dimensión es a la actitud de respeto que el líder siente hacia los miembros del equipo.

Es importante, sin embargo, no confundir las conductas de consideración con actitudes de pseudomaternaje o pseudopaternalismo, que, de manera inconsciente, traducen que el otro es vivenciado como alguien inmaduro, incapaz e infantil al que se tiene que guiar y acompañar en su “crianza laboral”. Todo trabajador –del nivel laboral que sea- necesita sentirse considerado como un adulto autónomo y capaz en sus consecuciones. Por otra parte, proximidad emocional se refiere a la aptitud del líder para asumir que la relación con su equipo se basa en la definición de tarea y objetivos sin confundirla con el establecimiento de una relación de amistad o complicidad. Y ello por dos razones básicas: la primera es que la relación

del líder con su equipo aparece contextualizada en un encuadre laboral (y no espontáneo como podría tratarse en el caso de las amistades), con una definición de realización de tarea y objetivos a cumplir; y la segunda, porque la relación establecida es asimétrica lo que, sin implicar en absoluto una relación de poder y la posibilidad de abuso, sí significa una definición de roles diferenciados lo que se traduce en unas expectativas de rol y demandas diferentes. Hay contextos que aparecen incómodos ante las situaciones de asimetría y defienden las relaciones simétricas con el mensaje de que “todo el mundo sea amigo de todo el mundo”. Sin embargo, se trata de una situación inverosímil cuando no contraproducente al minimizar y banalizar una característica fundamental del líder: sólo desde la asimetría puede hacerse cargo de su papel diferenciado respecto al resto del equipo, es decir, asumir el rol de autoridad cuando es necesario (ante conflictos interpersonales, enfrentamientos, etc.), así como, transformar la vivencia de posible “soledad” en la posibilidad que otorga al equipo de funcionar de manera autónoma.

Otro concepto relacionado con lo que estamos hablando y que en los últimos años se ha incorporado al mundo de la empresa con bastante éxito es el de inteligencia emocional. La bibliografía es amplia y únicamente haremos una rápida mención a la línea iniciada por Gardner (en Goleman, 1996) sobre una variante de la inteligencia emocional a la que denomina “inteligencia interpersonal”. Según el autor, la inteligencia interpersonal representa la habilidad para saber detectar los estados emocionales de la otra persona, aproximarse a ellos con respeto y saber sacar provecho de este conocimiento al propiciar una mejor relación. En este sentido, el líder no ha de funcionar como un “educador benigno” orientado a “corregir” las maneras de ser de los miembros de su equipo. Se trata, más bien, de ser capaz de conocer los diferentes perfiles y maneras de ser para mejor aproximarse y hacerse entender, adecuándose y respondiendo así a los matices individuales. El líder no puede establecerse en su posición desde una base de rigidez autoritaria donde los demás son los que han de saberse adaptar a su estilo y forma personal de ser y comunicarse; al contrario, es

el líder quien precisa tener la suficiente flexibilidad mental y emocional para captar la idiosincrasia de cada miembro del equipo.

### **El liderazgo como organización de la tarea: La dimensión de iniciación de estructura.**

Por su parte, la “dimensión de iniciación de estructura” se refiere al grado en el que el líder es capaz de definir y explicar su propio papel y permite al equipo saber y entender de las consideraciones de la tarea a desempeñar. Tiene que ver con la capacidad para clarificar roles, saber establecer metas, planificarlas, coordinarlas, ofrecer alternativas en momentos de indecisión o confusión, etc. Pero, muy especialmente, tiene que ver con la capacidad del líder para tomar decisiones y asumir la responsabilidad y consecuencias de las mismas.

Un aspecto previo al resultado (positivo o negativo) de cualquier proceso de decisión es la disposición interna del líder a no abdicar de esta función, esto es, la asunción de que ser líder comporta haber de tomar decisiones, aceptar las consecuencias de la misma y, señalamos especialmente, saber asumir la ansiedad que se activa en toda situación de toma de decisiones. Y es que decidir significa dar importancia a la actividad mental y pensar es un ejercicio mental al que se le acostumbra a no conceder la importancia que merece. Para poder pensar se precisan de requisitos previos como la aceptación de paralizar la acción en los momentos de confusión e impulsividad, primando la reflexión, el espacio y la flexibilidad mental, mostrarse dispuesto a asumir riesgos, y aceptar la confusión interna y la presión –interna y externa- a saber qué hacer. Como señala Thomas (1998), las organizaciones pueden crear climas que atacan directamente a la capacidad de pensar, favoreciendo tomas de decisiones precipitadas e impulsivas en una suerte de anti-pensamiento.

## **Contención de la ansiedad como ejercicio de liderazgo.**

Conceptos como los anteriormente revisados, resultan útiles a la hora de evaluar y valorar las capacidades de un individuo para hacer frente al reto de dirigir (coordinar, organizar, etc.) un equipo humano. No obstante, creemos importante reflexionar y profundizar en un aspecto que queda soslayado y referenciado de manera imprecisa. Ya hemos apuntado en el apartado anterior, como las situaciones de toma de decisiones se acompañan de un monto importante de ansiedad en el líder y en el equipo; además, si no puede ser metabolizada acabará impregnando el clima del equipo de trabajo de manera perjudicial. Más allá de ser un líder capaz de hacer frente a las situaciones de conflicto (grupales o de tarea) de manera asertiva, el líder debe mostrar capacidad para la contención de la ansiedad, tanto en lo que se refiere a autocontención interna como, y normalmente menos atendido, en lo referido a la necesidad que el equipo de trabajo tiene de confiar en que su líder se hará cargo de las ansiedades que se generan en la dinámica interna del mismo grupo (las llamadas ansiedades grupales).

Al hablar de contención de la ansiedad nos estamos refiriendo a aquella capacidad que permite a la persona ser consciente del clima emocional de angustia, confusión, indefensión, incertidumbre, queja, etc. que una situación dada haya podido crear dentro de un grupo (en nuestro caso concreto un grupo de trabajo) y, en lugar de amplificarlo, saber hacerse cargo del mismo.

Para ello, se necesita partir de la premisa que todo grupo (sea espontáneo o enfocado a la consecución de unos objetivos) genera en su funcionamiento un tipo determinado de clima emocional que puede llegar a favorecer o entorpecer la tarea y las relaciones interpersonales. Además, el clima emocional (sea confusional, paranoide, deprimido, eufórico, sereno,...) no debe considerarse como un añadido subjetivo y paralelo al funcionamiento grupal, esto es, un elemento insignificante que conviene obviar, sino como un auténtico factor –determinante en ocasiones- de las

características y consecuciones futuras del grupo, al condicionar las expectativas y creencias internas de los diferentes componentes del mismo. Así pues, consideramos que en la selección de un puesto de dirección-coordinación-gestión sería interesante valorar especialmente la sensibilidad del candidato hacia sus propias ansiedades y las de su posible equipo. El director-coordinador-líder debe ser capaz de captar el clima emocional del grupo y, tomando distancia emocional del mismo, dotarlo de significado, entendiendo sus causas, dinamismos y diferente repercusión entre los distintos miembros del equipo.

Alguien capaz de asumir responsabilidades profesionales y ansiedades grupales aporta una suerte de "equipaje profesional" que merece atención y respeto. Si bien el mercado laboral vende la imagen sobre la importancia de "saber trabajar en equipo" estamos de acuerdo con Sennett (2000) cuando equipara esta imagen a la "práctica en grupo de la superficialidad degradante" (p.104). Asumir ansiedades grupales es algo de mayor profundidad e intensidad que mostrarse simplemente cálido, receptivo y sensible. Cuando estas características empáticas aparecen carentes de una auto-percepción de responsabilidad, acaban siendo meras fórmulas perversas de eludir la auténtica ansiedad del equipo. Nos encontramos entonces con ejercicios de liderazgo carente de autoridad y ante líderes inconsistentes y frágiles que acaban dañando al equipo.

Parecería que el espíritu de los tiempos nos encamina a enfatizar el poder de la amigabilidad y el buen clima laboral por encima de todo. Sin pretender negar el valor de ambos componentes consideramos que cuando vienen de la mano de un líder inconsistente son componentes ellos mismos inconsistentes y perversos. Se puede ser amigable y no por ello ejercer de manera comprometida las tareas de liderazgo; igualmente, se puede tener poder y no por ello ser investido como una figura de autoridad.

Para ser líder hay que ser capaz de asumir la responsabilidad y el compromiso ético que se pasa a tener con los componentes del equipo. Y un

ejercicio clave de responsabilidad es hacerse cargo de la tarea de dirigir con autoridad (que no autoritarismo). En este sentido, queremos revalorizar la importancia de que el líder sea una persona preparada para pensar en los momentos de crisis, ofreciendo alternativas, tolerando las críticas y aceptando la carga de ansiedad del equipo. Se enfatiza de este modo la importancia y peso de la tarea y su consecución. Abdicar de estas funciones representaría entender el liderazgo como una actividad no comprometida, volátil y superficial. Para decirlo más llanamente: al trabajo se va a trabajar; y aceptar ser líder también es aceptar el encargo de un trabajo que tiene que ver con asumir una relación de profunda interdependencia con el equipo y no un privilegio de estatus o aumento de escalafón. Cuando el equipo siente que entiende su trabajo, que están suficientemente bien dirigidos, y que se les informa del proceso y del sentido de sus actuaciones, la dignidad profesional (lo que Sennett denomina "identidad profesional", 2000) se ve incrementada y reasegurada. Salvo excepciones, el trabajador –del rango y cualificación que se trate- no desea ser "cuidado" por su director-coordinador-líder como si de un niño pequeño se tratara como tampoco quiere ser humillado ni anulado.

A modo de conclusión, las funciones de liderazgo engloban una serie diversa y amplia de capacidades personales, entre las que hemos querido destacar la capacidad para la contención de las ansiedades grupales. Además, es desde la demostración de la capacidad del líder para "iniciar la estructura", es decir, su habilidad para desempeñar, planificar y pensar en la tarea y orientar a su equipo en la misma, que los miembros del grupo se sienten dignificados en su lugar de trabajo.

**BIBLIOGRAFÍA.**

*Morales, J. et al. (1994). El liderazgo. En: Psicología Social. Madrid: McGraw-Hill.*

*Ruiz Olabuénaga, J.I. (1995). Liderazgo. Fenómeno social. En: Sociología de las organizaciones. Bilbao: Universidad de Deusto.*

*Sennett, R. (2000). La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona: Anagrama.*

*Thomas, J. (1998). El lideratge en l'organització. En: La consultoria en els processos de les organitzacions. Barcelona: EUB.*

**NOTAS Y REFERENCIAS.**

<sup>1</sup> Parte del presente artículo sirvió de material para la comunicación presentada en las "Primeras Jornadas sobre Retos Psicosociales de la Empresa. Riesgos Psicosociales y Gestión", organizado por el equipo JEDI de la Universitat Politècnica de Catalunya (Barcelona, 11 de junio de 2004).

---

© Intangible Capital 2004. Todos los derechos Reservados.

No está permitida la copia, ni la modificación de este artículo sin la autorización expresa del autor y de IntangibleCapital. Puedes vincular o citar este artículo siempre que no lo utilices con fines comerciales; incluyendo el nombre del autor, número de revista y Intangible Capital ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org)).

En caso de citar o vincular este artículo rogamos nos lo comuniquemos a [referencias@intangiblecapital.org](mailto:referencias@intangiblecapital.org)