

## Rasgos de liderazgo en los directivos de *Anatomía de Grey*

**Dr. Beatriz Peña Acuña**

*Universidad San Antonio (Murcia)*

### **Resumen**

*En esta disertación describiremos los rasgos de liderazgo de los principales directivos del Hospital Seattle Grace de la serie televisiva Anatomía de Grey en la primera entrega. Los cargos analizados son cuatro por orden jerárquico: Richard Webber, Derek Shepherd, Preston Burke y Miranda Bailey. Examinaremos a los personajes según tres tipologías acerca del liderazgo: McGregor, Rensis Likert y Blake-Mouton. A Richard Webber también lo describiremos según la clasificación de Mintzberg. Realizaremos un balance de cuál es el directivo que aparece con más cualidades como tal.*

**Palabras clave:** Liderazgo, directivo, serie de televisión, *Anatomía de Grey*.

### **Abstract**

*In this paper we describe the leadership traits of the principals of the Seattle Grace Hospital in ABC's Gray's Anatomy in the beginning's chapters. The analyzed positions are four in a hierarchical order: Richard Webber Derek Shepherd, Preston Burke and Miranda Bailey. We examine the characters in three types about leadership: Douglas McGregor and Rensis Likert. Richard Webber is also described as the classification by Henry Mintzberg. We will take stock of what of the managers who appears have got most qualities as such.*

**Keywords:** Leadership, management, television series, *Grey's Anatomy*.

## **Introducción**

El estudio del liderazgo en personajes de series de televisión estadounidenses de éxito muestra la realidad social interactiva que se presentan en los formatos de ficción. La elección de esta serie se debe al éxito inmediato en audiencias y por el cuidado del guión especialmente en el desarrollo psicológico de los personajes desde la primera entrega, pues se transforman paulatinamente y van adquiriendo mayor protagonismo en las siguientes temporadas.

El estudio de esta disertación se aplicará a esta primera temporada que apareció en el año 2005 consta de nueve episodios en la que la protagonista es la interna Meredith Grey. También hemos estudiado los rasgos de liderazgo de la protagonista Meredith, una interna, en una anterior artículo (Peña, Vivat Academia, 2010). En este artículo se describían los rasgos de liderazgo y se concluía lo siguiente que puede servir de prólogo al estudio de sus jefes en el hospital Grace:

El liderazgo de la protagonista sin embargo, no se presenta de forma idealizada, sino de modo posmoderno porque muestra sus debilidades con más realismo: por ejemplo, le afecta el sufrimiento de los demás, duda algo en ocasiones a la hora de tomar decisiones que le afectan personalmente, tarda en reconocer, enfrentarse y revelar los problemas emocionales que le afectan directamente -como es la cuestión de su madre con Alzheimer-, escoge compañeros de piso con los que piensa que no va a tener problemas y no se arriesga a conocer compañeros nuevos (Peña, Vivat Academia, 2010).

## **Metodología**

Hemos elegido como metodología un análisis aplicado sobre varios tipos de clasificación clásica acerca del liderazgo: Henry Mintzberg, McGregor y Rensis Likert porque pensamos que aportaría mayor visión sobre cada uno de los personajes estudiados. El estudio de Richard Webber según la clasificación de Henry Mintzberg se debe a que es el más alto directivo y nos interesaba estudiar

que peso y características iniciales le dan los creadores de esta serie. Existen otras clasificaciones y matizaciones actuales sobre el liderazgo como las que sintetiza el ergonomista ([www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com)):

La teoría de los rasgos basada en los rasgos del líder: físicos (madurez, apariencia), sociales (diplomacia, popularidad, estudios, condición social), de personalidad (capacidad de adaptación, ímpetu, seguridad en si mismo), o características del propio trabajo (iniciativa, aceptación de responsabilidades).

Las teorías situacionales o de contingencias:

- Teorías de contingencias de Fiedler: el éxito del liderazgo depende por un lado del estilo del líder y de las demandas del grupo o empresa. No existe por tanto un estilo único, sino que el éxito se encuentra en aplicar el estilo adecuado para el grupo en el momento adecuado. Se hace necesario por tanto conocer al grupo y en base a ello aplicar el estilo adecuado.

- Teoría Ruta Meta de Evans y House.

a) Ante una carencia de seguridad en si mismo de los seguidores, el estilo de liderazgo debe ser de apoyo, producirá un incremento de la seguridad a la hora de llevar a cabo las tareas, concluyendo en aumento de la satisfacción personal

b) Ante una falta de interés por el trabajo, debe realizarse un estilo de liderazgo orientado a logros u objetivos, se consigue un ambiente satisfactorio por alcanzar metas aumentando la satisfacción laboral.

c) Ante objetivos ambiciosos pero alcanzables, el estilo de liderazgo debe ser participativo, fomentar las sugerencias y participación, mayor satisfacción.

d) Ante una situación de labores ambiguas, el estilo de liderazgo debe ser directivo, precisión a la hora de retribuciones, mayor satisfacción laboral.

- Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Se basa en que las actitudes de liderazgo deben basarse en las actitudes que se observan en el grupo, es decir en la mayor o menor disposición del grupo. Tendríamos un comportamiento directivo: es en una sola dirección, el líder indica normas o tareas al grupo y tendríamos un comportamiento de apoyo, en este caso bidireccional, en la que todos escuchan y todos se involucran en la toma de decisiones. El nivel de disposición indica la capacidad que tiene el grupo de actuar ante metas exigentes pero reales de alcanzar, relacionado con la voluntad e interés del grupo.

Teorías de comportamiento:

a) Los estudios de la Universidad de Ohio propone que la conducta de los líderes debe seguir un doble camino: por un lado orientar al personal y que esta orientación vaya encaminada hacia el trabajo diario. De estos estudios concluyeron que se producía una mayor satisfacción en aquellos trabajadores hacia los que se prestaba una mayor atención por parte del líder, así como en la manera de llevar a cabo el liderazgo.

b) Robert Blake y Jane Mouton

El *grid* gerencial de Black y Mouton establece la rejilla del liderazgo basada en cinco estilos de liderazgo, en estos estilos se combina tanto el interés de las personas como el interés de la producción. El que podríamos llamar primer estilo se caracteriza por un interés escaso por el grupo así como por la producción de la empresa. Es por tanto una administración pobre, dirigida al esfuerzo mínimo para llevar a cabo el trabajo, preocupados por conservar al grupo. Un segundo estilo caracterizado por un elevado interés sobre las personas y bajo interés en la producción. En este sentido por el hecho de que exista una alta preocupación por el grupo hace que el ambiente sea óptimo. El tercer estilo se caracteriza por un alto interés en la producción y bajo sobre el grupo. Es un estilo autoritario. El cuarto estilo busca el equilibrio en el liderazgo tanto en el plano de relación con el grupo

como en la producción. Por último el quinto estilo se caracterizaría por una alta preocupación tanto por el grupo como por el trabajo.

Las teorías emergentes:

a) Teoría de los atributos o cualitativas. Está basada en que el comportamiento del grupo marcará las pautas de relación con este ( Helriegel ).

b) Teoría Transaccional (carismática). Está basada en la capacidad de quien asume el liderazgo de alcanzar objetivos aprovechando las características y cualidades de cada uno de los miembros del grupo, el liderazgo tiene que ir acompañado de la habilidad para encontrarlo en el grupo.

Existen además otras propuestas más novedosas como la que propone Luis Ahumada Figueroa, socio-constructiva, debido al desarrollo de la cultura del trabajo en grupo:

La dinámica de organizarse y la fragmentación de lo organizacional en múltiples equipos de trabajo que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos resulta lo característico de las organizaciones en el contexto actual. Son estas las razones que nos llevan a revisar el concepto de liderazgo y a poner el énfasis en el estudio de los equipos de trabajo, entendiendo éstos como una comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es) cuyas acciones son interdependientes y situadas socio-históricamente. El liderazgo bajo esta perspectiva socioconstructivista de la organización aparece como algo transitorio; orientado más hacia la coordinación que hacia la dirección dado que la misión y visión no es algo impuesto por el líder hacia el equipo sino que es el resultado de un proceso de construcción colectiva, en donde todos se hacen responsables de los significados que se han elaborado y que se han situado como centrales en el desarrollo del equipo y de la organización (Figueroa, 2004:60)

Asimismo existen variedad de puntos de vista sobre el concepto de “liderazgo” como afirma el profesor Luis Ahumada Figueroa que en este caso atiende a Henry Mintzberg:

A pesar de esta diversidad de enfoques teóricos en general existe acuerdo en resaltar en el estudio de liderazgo la capacidad de los líderes de influir sobre sus seguidores. En este sentido la definición de liderazgo está ligada a la noción de poder. Mintzberg define el poder como “la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones...tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman” (Mintzberg, 1992: 5). De acuerdo con esta definición, el poder se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo los líderes agentes de la influencia social caracterizados por el ejercicio de poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones (Figueroa, 2004:58)

Asimismo existe mucha literatura acerca de las habilidades requeridas por un directivo. Entre otros el famoso teórico de la administración Henri Fayol identificó tres tipos de habilidades básicas que todo gerente necesita tener: habilidad técnica -destreza para utilizar los procedimientos, técnicas, y conocimientos de un campo especializado-, habilidad humanista -destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea de forma individual o en grupos- y habilidad conceptual -pericia para coordinar e integrar todas las actividades e intereses de una organización. Esta implica comprender la organización como un todo, entender cómo unas de sus partes dependen de otras, y anticipar cómo un cambio en algunas de las partes afectará al todo.

Actualmente se insiste en las habilidades interpersonales del directivo en concreto en algunos aspectos como:

- Conocer el propio estilo de comportamiento personal
- Aprender a identificar los estilos de los demás (colaboradores, superiores, clientes externos e internos)

- Mejorar el estilo de comunicación con los demás
- Facilitar las relaciones interpersonales
- Adecuar el estilo personal a la hora de comunicarse con otras personas

Otro aspecto en el que se subraya en un directivo es la habilidad emocional entendida como empatía, habilidad para ponerse en el lugar del otro y tener un conocimiento mayor del subordinado. La inteligencia emocional, según Daniel Goleman "es la capacidad para reconocer sentimientos en si mismo y en otros, siendo hábil para gestionarlos al trabajar con otros. Los estudios realizados por Peter Aloyey y John Mayer en 1990 permiten identificar los componentes del coeficiente emocional: autoconfianza, autocontrol, persistencia, empatía y dominio de las relaciones. Los tres primeros indicadores, se refieren a la gestión de uno mismo y se relacionan con la motivación al logro; las dos últimas son competencias relativas a la afiliación y el poder social, siendo las más difíciles de desarrollar. La autoconciencia consiste en conocer las propias emociones. El autocontrol es la capacidad de cambiar o frenar emociones. La persistencia es la capacidad de estimularse ante situaciones adversas. Como se ha dicho con anterioridad, empatía es la capacidad de conocer a otras personas, intuir la condición emocional de los demás. Finalmente, el dominio de las relaciones es la capacidad de ser oportuno ante diversas situaciones.

El liderazgo es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. Liderar implica empatía y capacidad de ilusionar a otros. En otras palabras, no es otra cosa que una gestión tanto de talento propio como el ajeno, resultante de la gestión emocional.

La inteligencia emocional se puede cultivar y contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo. En este proceso, hay que aprender a hacer las cosas diferentes hasta encontrar la satisfacción en aquellas actividades en las que antes no se encontraba. Esto lleva a cultivar dos aspectos básicos del liderazgo: visión positiva y un equipo de trabajo comprometido con el logro. En la medida en que el individuo conoce mejor su propia dimensión emocional, tiene un mejor

control de su vida. De igual manera comprende mejor a los otros y finalmente logra optimizar su inteligencia racional.

Dentro del mundo empresarial el desarrollo de habilidades relativas a la inteligencia emocional le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño. Es el manejo inteligente de las emociones lo que eventualmente va a garantizarle el éxito dentro de la organización, ya que es lo que le va a facilitar la creatividad, motivación y seguridad.

Con el fin de continuar con el discurso de la disertación y poseer recursos de análisis posterior, podríamos sintetizar las habilidades de un líder en este cuadro propuesto por una página de dirección de empresa (Cfr. [www. elergonomista.com](http://www.elergonomista.com)):

<b>HABILIDADES DEL LÍDER</b>		
<b>PERSONALES</b>	<b>DE RELACIÓN</b>	<b>PARA LA DIRECCIÓN DE GRUPOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoconfianza.</li> <li>2. Autocrítica.</li> <li>3. Autoeducación.</li> <li>4. Objetividad.</li> <li>5. Asertividad.</li> <li>6. Firmeza.</li> <li>7. Paciencia.</li> <li>8. Modestia.</li> <li>9. Retroalimentación.</li> <li>10. Generosidad y capacidad de servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación</li> <li>2. Consideración y atención a los demás.</li> <li>3. Convencimiento.</li> <li>4. Sinceridad y transparencia.</li> <li>5. Percepción y sensibilidad.</li> <li>6. Empatía.</li> <li>7. Delegación.</li> <li>8. Negociación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición clara de la misión y valores.</li> <li>2. Definición de objetivos a lograr.</li> <li>3. Manejo de juntas.</li> <li>4. Presencia directiva.</li> <li>5. Acciones institucionales.</li> </ol>

## **Objeto de estudio**

El objeto de estudio o los personajes examinados de esta serie son Richard Webber, el Jefe de Cirugía, Derek Shepherd, adjunto y Jefe de Neurocirugía; Preston Burke, adjunto y Jefe de Cirugía Cardiorádica y Miranda Bailey, Jefe de residentes también apodada "la nazi".

## **Clasificación de Henry Mintzberg**

Empezaremos examinando los rasgos de Richard Webber según la clasificación de Mintzberg que es una teoría de roles en los líderes se pueden ver forzados a servir de enlace entre la dirección de la empresa y el grupo. Sobre éste directivo aparecen rasgos básicos como líder en esta primera temporada en el que destaca un factor de cada uno de los aspectos- y se deja por señalar sobre seis rasgos más de la clasificación de este autor.

Respecto a las relaciones interpersonales Webber destaca en actividades de creación de equipo: como es la contratación-contrata a un nuevo cirujano, Derek Shepherd; formación- se preocupa de que den un curso al personal sanitario en el capítulo noveno cuando se descubre que muchos tienen sífilis; y motivación- cuando conversa en el segundo capítulo con Preston Burke y le dice que no hace lo suficiente para quedarse con su cargo, hace estrictamente lo necesario y es arrogante. Además destaca en cuanto a transmisión de información por su rol de controlador- se preocupa de que tengan sífilis y los alerta sobre la peligrosidad de este contagio porque se preocupa por la salud de sus subordinados. Por último, Richard despliega su rol como gestor de anomalías, cuando están los subordinados en un aprieto porque Meredith Grey revela a Burke en el capítulo quinto que pudo rasgar el corazón en la operación delante del esposo de la afectada y este cliente la lleva a juicio.

### **Clasificación de Douglas McGregor**

En segundo lugar, aplicamos la clasificación de McGregor según la visión que desarrollaba el directivo, a saber, la “teoría X” en la que el directivo está orientado a la tarea que señalaremos en las aseveraciones con un “X”, y la “teoría Y” en la que el ejecutivo está orientado a las personas que mostraremos en las afirmaciones con una “Y”.

En efecto, según este autor, se puede dar un modelo X de líder orientado a la tarea (sabe todo, teme las iniciativas ajenas, decide todo, hace todo por sí mismo, concibe su papel como vigilante, emplea autoridad para dominar a los demás, permanece por encima, es un inspector; asigna labores, explica los procedimientos, énfasis en los plazos, hace hincapié en la competencia y deja claro lo que quiere de cada uno). En cambio el líder Y se orienta a las personas (pregunta mucho, busca las opiniones ajenas, conduce a los demás a tomar decisiones y compartir responsabilidad, actúa a través de los demás, concibe su papel como impulsor de las energías latentes en los otros, emplea su autoridad para desarrollar y mejorar a los demás, se integra en el grupo, es un compañero; escucha a los miembros del grupo, es amistoso y accesible, ayuda a los subordinados en sus problemas personales y defiende a los integrantes del grupo).

Richard Webber conduce a los demás a tomar decisiones y compartir responsabilidades (Y) en la conversación que hemos citado antes con Preston Burke. Hace hincapié en la competencia para que haya competitividad entre los mismos interinos en el capítulo primero (X). Emplea su autoridad para desarrollar y mejorar a los demás (Y).

Derek Shepherd es el que presenta una orientación mayor a las personas. Escucha a los residentes en el primer capítulo cuando tiene una paciente con espasmos que no sabe diagnosticar (Y). Se muestra amistoso y asequible (Y). Emplea su autoridad para desarrollar y mejorar a los demás (Y). Pregunta mucho (Y) y busca opiniones ajenas (Y).

Preston Burke en cambio, permanece por encima de los subordinados (X), teme la iniciativa ajena (X) cuando Karev propone hacer un transplante bovino a una chica

judía ortodoxa practicante. Aprende sin embargo a buscar opiniones ajenas (Y) cuando decide operar la operación de transplante por medio de una videoconferencia en contacto con otro especialista.

Miranda Bailey asigna labores a los subordinados (X), explica los procedimientos (X), da énfasis en el cumplimiento de plazos (X), deja claro que espera de los residentes y concibe su papel como vigilante (X) porque se juega además su puesto. Por ejemplo, la “nazi” se enfada con Cristina Yang y con Izzie Stevens cuando hacen la autopsia sin su consentimiento. Por otro lado, defiende a los integrantes del grupo, pues en el momento en el que se entera de la relación entre Meredith residente y Derek adjunto, previene a los dos que ella puede llevar ventaja y puede aparecer con esta prerrogativa ante los demás, y eso afecta a las relaciones de trabajo en equipo (Y).

### **Clasificación de Rensis Likert**

Según esta categorización del profesor de la Universidad de Michigan hay cuatro modelos de líderes: explotador-autoritario, benevolente-autoritario, de consulta-participativo y de grupo que es el idóneo porque tiene completa confianza, gran comunicación ascendente y descendente, promueve la toma de decisiones en toda la organización, actúan como grupo, otorgan recompensas económicas y sociales sobre la base de participación en grupo en áreas como fijación de metas y evaluación.

Así pues, en tercer lugar analizaremos los personajes según el modelo de Rensis Likert. Richard Webber el jefe de cirugía es un líder de consulta y autoritario. Presenta confianza, pero no completa, motiva con recompensas y con castigos, permite la comunicación en ambos sentidos, toma decisiones generales permitiendo decisiones específicas. Éste comportamiento viene expresado cuando Meredith a petición de Richard explicita los síntomas de un caso de Karev y además sentencia el tratamiento.

Derek Shepherd sabe tomar sus propias decisiones, pero, a su vez, es “participativo de grupo” cuando convoca a los residentes para descubrir el diagnóstico de una chica joven con espasmos y Meredith logra averiguar que se trata de un aneurisma.

Preston Burke y Miranda Bailey en cambio son explotadores-autoritarios. Preston permite al residente George O`Malley que opere porque calcula que fallará. Cuando falla lo echa del quirófano despectivamente. Bailey le echa en cara a Burke que utilice este recurso todos los años. Sin embargo, ella no deja tomar decisiones a los residentes y les dice a los interinos lo que tienen que hacer.

### **Conclusiones**

Concluimos que en la primera temporada de esta serie, Anatomía de Grey, el jefe de cirugía, Richard Webber apenas está presentado como líder, aparece como autoritario y, si consulta, no acaba de delegar, en cambio el directivo con un liderazgo más adecuado por estar orientado a las personas y ser participativo con los internos es Derek Shepherd que, por otro lado, es la pareja sentimental de la protagonista, la brillante residente Meredith Grey que hemos estudiado en la publicación citada con anterioridad (Peña, 2010).

El personaje de Burke aparece con aspectos orientados a la tarea y sufre sólo una evolución, además de que sale como explotador-autoritario. Miranda Bailey está orientada bastante a la tarea con un rasgo de orientación a las personas e igualmente se muestra como explotadora-autoritario.

**Bibliografía**

Arana, J., Recursos humanos en la empresa moderna, Gestión 2000, Barcelona, 2005

Ahumada figueroa, L., Liderazgo y equipos de trabajo: una forma de entender la dinámica organizacional, Pontificia universidad católica de Santiago de Chile.

[http://www.uvm.cl/csonline/2004\\_1/pdf/liderazgo.pdf](http://www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/liderazgo.pdf) [acc:2.06.2010]

Blanco, J., Del autismo a la comunicación. La nueva gestión de recursos humanos, Gestión 2000, Aedipe, Barcelona, 1995

Claver Cortes, E., Los recursos humanos en la empresa. Un enfoque directivo, Civitas, Madrid, 1996

Dolan, S., Schuler, R., Valle Cabrera, R., La gestión de los recursos humanos, McGraw-Hill, Madrid, 1997

Gasalla, J.M., La nueva dirección de personas, Pirámide, 1998

Gosling, J. & MINTZBERG, H. (2003) The five minds of a Manager. Harvard Business Review. November, 54-63.

Le Boterfg, G., Ingeniería de las competencias, Gestión 2000, 2001

Lovart, P., Gestión de recursos humanos, Gestión 2000

Mintzberg, H., El poder en la organización. Barcelona: Ariel Economía, 1992

Página web de dirección de empresa: el ergonomista

<http://www.elergonomista.com/lid.html> [acc:2.06.2010]

Peña Acuña, B., El liderazgo de la protagonista de Anatomía de Grey, Revista Vivat Academia, año XI, nº 109, Universidad de Alcalá de Henares, 2010

<http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n110/articulo.htm#escan>  
[acc:2.06.2010]

Puchol, L., Dirección y gestión de recursos humanos, Díaz de Santos, Madrid, 2000