



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

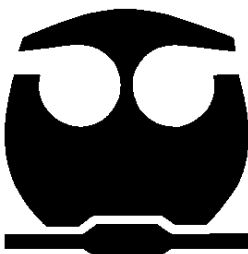
TESIS

**“El Liderazgo en la Ingeniería Química,
Desarrollo de Competencias Directivas y
Líder del Siglo XXI”**

**QUE PARA OPTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO QUÍMICO**

PRESENTA

**JORGE ROBERTO CARLOS
RAMIREZ OLIVARES**



Ciudad Universitaria, C.D.M.X. 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: León Carlos Coronado Méndez

VOCAL: Federico Carlos Hernández Chavarria

SECRETARIO: Óscar De Anda Aguilar

1er SUPLENTE: Ibet Navarro Reyes

2do SUPLENTE: Marco Aurelio Jano Ito

SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA: FACULTAD DE QUÍMICA - UNAM.

ASESOR: Óscar De Anda Aguilar

SUPERVISORA TÉCNICA: Ruth Moreno López

SUSTENTANTE: Jorge Roberto Carlos Ramírez Olivares

Índice

Introducción.....	1
Marco teórico.....	2
Objetivos.....	4
Capítulo I Liderazgo: Definiciones, conceptos y antecedentes	
Definición de liderazgo.....	5
¿Qué significa ser líder?.....	6
¿Por qué la necesidad de un líder o del liderazgo?.....	11
¿La personalidad está relacionado con el liderazgo?.....	11
Ingeniero químico.....	16
Capítulo II Trabajo en equipo, comunicación y delegación de tareas	
Comunicación no verbal (Lenguaje corporal).....	19
Las Acciones complementarias del lenguaje corporal.....	22
Visión del mundo.....	26
Escala de Libertad de Oncken.....	26
El problema no es de “nosotros”.....	28
La importancia de escuchar y preguntar.....	31
Prestar atención.....	32
Dar retroalimentación.....	34
Retroalimentación positiva.....	35
Retroalimentación negativa.....	35
Análisis lógico.....	37
Capítulo III Desarrollo de Habilidades Directivas	
Círculo de talento.....	39
La organización jerárquica y la dirección por tareas.....	40
Organización jerárquica.....	41
Organización profesional.....	44
Organización competente.....	47
Niveles de competencias.....	51
Directorio de competencias de liderazgo.....	54
Liderazgo basado en competencias.....	58
La Rejilla de Liderazgo de Blake-Mouton.....	60
Modelo de liderazgo de Blanchard.....	63
Liderazgo basado en competencias (primeras aproximaciones).....	65
Autoconocimiento y competencias.....	69
Autoconocimiento en el desarrollo de competencias.....	73
Autoevaluación de competencias.....	77
Evaluación externa.....	81
Análisis de resultados.....	84
Determinación de fortalezas y áreas de mejora.....	85
Potencial de mejora.....	89
Análisis de dimensiones y perfiles de liderazgo.....	92
Diseño del plan de mejora.....	96

Desarrollo de las fortalezas.....	97
Acciones de mejora.....	101
Seguimiento del plan de mejora.....	105

Capítulo IV Inteligencia Emocional

¿Hay diferencia entre hombres y mujeres?.....	111
La empresa y la inteligencia emocional.....	111
Aptitudes que influían en el éxito.....	112
Facultades de la inteligencia emocional.....	114
Los dos rasgos más comunes de los líderes que fallaron.....	115
Tres aptitudes emocionales en uno mismo.....	116
La formación de equipos con inteligencia emocional.....	116
Autorregulación cinco aptitudes emocionales.....	118
Cuatro inhibidores de la creatividad.....	119
¿Qué son las emociones?.....	119
Tres aptitudes motivacionales que tipifican el desempeño sobresaliente.....	120
Lenguaje corporal y la expresión de los sentimientos.....	122
¿Cuál es la clave para una instrucción efectiva?.....	126
Conflictos entre el punto de vista y la empresa.....	128
Las emociones contagiosas.....	128
El arte de la influencia.....	130
Las habilidades sociales.....	130
La comunicación la clave de las habilidades sociales.....	131
Inspirar y guiar a individuos o grupos, el arte del liderazgo.....	133
Catalizadores de cambios.....	136
¿Por qué razón un equipo opera mejor que el mejor de sus integrantes?.....	138
Equipo y liderazgo.....	140
Cinco secretos del éxito.....	142
Desarrollo de competencias emocionales.....	143
Ventajas de las competencias emocionales.....	150
Implementación de una competencia emocional.....	152
Seis maneras primordiales por las que la organización desmoraliza y desmotiva a sus empleados.....	153

Capítulo V Nuevo Liderazgo para el siglo XXI

Tendencias sociales ¿Hacia dónde vamos?.....	159
Generación X y Y.....	161
Liderazgo para el nuevo milenio.....	165
Liderazgo 21.....	165
Los diez comportamientos del líder efectivo.....	166
Las diez leyes de oro del liderazgo.....	169
Excusas típicas de quien no quiere cambiar.....	179
Conclusiones	182
Bibliografía y Fuentes	187
Anexo 1	190

Introducción

Hace 50 años el primer hombre llegó a la luna a bordo de la nave conocida como "Apollo 11". De donde surge la frase "Un pequeño paso para el hombre, un gran salto para la humanidad" –Neil Armstrong.

Desde aquel momento se revolucionó la forma en que vivimos y de ver que existe algo más allá de nuestro propio entendimiento.

Hoy en día se envían máquinas a lejanos planetas a investigar las condiciones ambientales, presión, temperatura, humedad, composición del aire, de los suelos y quizás vida fuera de la tierra.

Detrás de toda esta maravilla mostrada en el Apollo 11 y hoy día en el envío de "Robots" a través del espacio, se encuentra el esfuerzo de un equipo multidisciplinario integrado por personas que trabajan coordinadamente por una meta clara conducidos codo con codo por un líder que comparte su visión para cumplir un sueño.

Este líder cuenta con un equilibrio cognitivo-emocional que se puede traducir en un equilibrio mente-cuerpo-alma y que sabrá resolver casi cualquier problema si confía en su gente, sus conocimientos y sus competencias.

Cabe señalar que un líder potencializa como un catalizador que colabora con su equipo (los reactivos) y tienen un rendimiento excepcional (productos).

Algunas competencias y aptitudes no las tiene el líder o no están suficientemente desarrolladas pero esto no es limitante alguno ya que las puede aprender.

Todos somos unos genios. Pero si juzgas a un pez por su habilidad de escalar un árbol, vivirá su vida entera creyendo que es estúpido

-Albert Einstein.

Marco teórico

Se realizará una investigación bibliográfica, así como la participación en el proceso de liderazgo en una empresa y la observación de los diferentes factores que afectan esta práctica.

Los temas que se trataron bibliográficamente y en participación con compañeros, amigos y colegas del trabajo son los siguientes:

Liderazgo

Líderes del siglo XX y XXI

Tipos de liderazgo

Directorio de competencias directivas

Desarrollo de competencias directivas

Plan de acción para el desarrollo de habilidades directivas

Trabajo en equipo

Equipos que logran trascender en la historia

La importancia de trabajar en equipo

¿Qué es delegar?

Importancia de saber delegar

Nuevas generaciones y sus intereses

Comunicación verbal y no verbal

Lenguaje corporal

Relaciones humanas

De dichos temas antes mencionados, se recabó información de empresas ajenas a las mexicanas por lo cual empíricamente se ponen a prueba dichas teorías o

enunciados en la empresa mexicana en la cual se está llevando a cabo este proyecto.

Se procesaron diferentes datos de libros, videos, internet, conferencias y prácticas profesionales realizadas en algunas empresas.

Así como la asistencia a conferencias con diferentes expertos en el tema:

Liderazgo una prueba más para los empresarios (Facultad de ingeniería)

Block Chain y Supply Chain (Torre BBVA).

Prueba empírica de las competencias de liderazgo vista u observada en jefes, gerentes o gente con más experiencia dentro de una empresa.

Objetivos

Distinguir los diversos tipos de líderes y determinar cuál es más efectivo.

Diagnosticar los puntos fuertes y puntos débiles de cada individuo y proponer un plan de mejora.

Desarrollar competencias y/o aptitudes que ayuden al ingeniero químico a desenvolverse mejor en sus relaciones interpersonales.

Realizar planes de acción para mejorar las aptitudes técnicas y emocionales que más se requieran en el ámbito empresarial.

Reconocer que no existe una fórmula específica para tener éxito en la vida.

CAPÍTULO I

Liderazgo: Definiciones, Conceptos y Antecedentes.



Blanchard, K. (2004)
Imagen 1. Pastillas para el liderazgo.

Definición de Liderazgo

“Según el diccionario de la Lengua Española (2018), liderazgo, (palabra compuesta que se deriva de “líder” se define como: La dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra actividad colectiva”.

(Asociación de Academias de la Lengua Española, 2018)

Tomando en consideración este concepto, se puede decir que un líder es un director, jefe o conductor de un grupo y que este está envuelto activamente.

El filósofo Hugo Landolfi¹ toma la definición del liderazgo como: “El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre”.

De esta forma se puede observar que la definición de líder traspasa el concepto de director o conductor de un grupo, sino que el líder también es un ser humano con una misión y visión concreta.

El liderazgo es la capacidad de obtener resultados extraordinarios de gente ordinaria.

-Brian Tracy².

¿Qué significa ser líder?

Existe una definición confusa con respecto a la palabra líder. Algunas versiones mencionan que corresponde a la etimología correspondiente de un anglicismo, (derivada de la lengua inglesa, pero pasada al español a través de un proceso llamado barbarismo). En esta definición, la palabra líder proviene de “Leader” que en la lengua inglesa tiene el mismo significado que tiene en español ambos bajo el mismo concepto de liderazgo y en los dos casos se pronuncian de la misma forma.

La palabra líder encuentra su origen en la partícula “Lid”, que proviene del latín “Lis-Litis” (nominativo y genitivo latinos, respectivamente). Su significado en la lengua

¹Hugo Landolfi, filósofo, músico, escritor y pedagogo nacido en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, es un filósofo de talla mundial, ha escrito más de treinta obras entre ellas ensayos, libros y cursos que han iluminado áreas de la mejora personal, el coaching, la música y, esencialmente, las posibilidades de mejora del ser humano.

² Brian Tracy es un empresario, orador motivacional, escritor de ventas y desarrollo personal, nacido en la ciudad de Charlottetown, Canadá, ha escrito más de setenta libros que se han traducido en más de doce idiomas. Entre sus libros más populares se encuentra ¡Gana lo que realmente vales!, ¡Tráguese ese sapo!, y La Psicología del Logro.

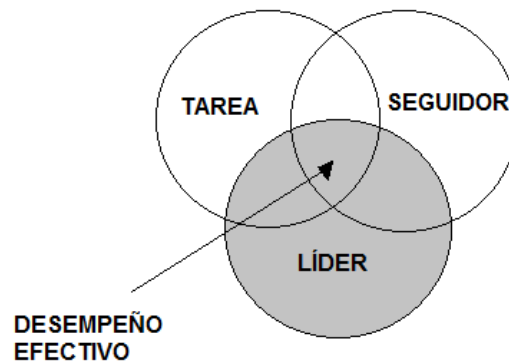
latina es: Disputa, querella o proceso. De esta manera y según su etimología la palabra líder es quien inicia o se encuentra inmerso en una querella, disputa o proceso ya que se encuentra en una posición de liderazgo.

También, la palabra líder puede tener sus orígenes en el latín: “Leit” que traducido al español significa: “avanzar o ir hacia adelante”, tomando en cuenta este origen se puede decir que el líder es aquel que toma el liderazgo y la delantera para ser un pionero, el guía del grupo.

Con estas definiciones podemos decir en concepto que el líder no es una persona pasiva, sino como alguien con una postura activa de disputa, a través la cual quiere realizar un cambio.

Entonces se pueden dar unas características que debe tener el líder para ejercer un liderazgo.

- Tener una visión clara de lo que se busca.
- Poder influir en las demás personas de manera positiva.
- Tener seguidores o un equipo dispuestos a alcanzar la meta.



Lewis, J. (2003).

Imagen 2. Equilibrio en el desempeño efectivo del líder.

Según la imagen propuesta por Lewis, las tres partes trabajan en conjunto y siendo líder se necesitan de las tres para obtener un desempeño efectivo. Así como también menciona algunas características que debe tener un líder para guiar y son la visión, el poder influir en los demás y alguien que lo siga o que lo acompañe.

Por otro lado el liderazgo es un arma de doble filo, ya que un líder debe alcanzar un delicado equilibrio entre conseguir que la gente sienta la necesidad del cambio y que se sienta agobiada por él. Lewis, J. (2003).

Un líder debe preocuparse de tres cometidos fundamentales para ayudar a mantener la tensión a un nivel productivo. Cumplir estas tareas le permitirá motivar a los empleados sin inutilizarlos.

En Primer lugar, un líder debe crear lo que se denomina un entorno cerrado. En las primeras etapas del cambio, el entorno contenido puede ser un lugar temporal en el que los líderes crean las condiciones para que diversos grupos hablen entre sí sobre los retos a los que se enfrentan; para estructurar y debatir problemas; y para aclarar las suposiciones que se esconden detrás de las perspectivas y valores discrepantes. Con el tiempo se pueden ir agregando más asuntos según se vaya madurando.

Por lo tanto un líder debe secuenciar y marcar el ritmo del trabajo. También es muy común que los altos directivos creen que todo es importante cuando hay asuntos que no lo son. Se ponen en marcha nuevas iniciativas sin parar las otras actividades, o ponen en marcha demasiadas iniciativas al mismo tiempo. Con esto logran agobiar y desorientar a las personas que necesitan aceptar la responsabilidad del trabajo.

En segundo lugar el líder es responsable de la dirección, protección, orientación, gestión de conflictos y creación de nuevas normas. Cumplir con estas responsabilidades también es importante para un

directivo en situaciones técnicas o rutinarias. Pero un líder sumido en la labor de adaptación utiliza su autoridad para cumplirlas de manera diferente.

Por lo cual el líder proporciona la orientación del grupo, identificando el reto de adaptación de la organización y estructurando cuestiones y problemas clave. Un líder protege a las personas gestionando el ritmo de cambio.

La labor de adaptación necesita del liderazgo		
Responsabilidades	Situación	
	Técnica o rutinaria	De adaptación
Dirección	Definir los problemas y proporcionar soluciones	Identificar el reto de adaptación y estructurar las cuestiones y problemas clave
Protección	Proteger a la organización de amenazas externas	Permitir que la organización sienta las presiones externa dentro de unos límites soportables
Orientación	Clarificar funciones y responsabilidades	Cuestionar las funciones actuales y resistirse a la presión de definir nuevos papeles rápidamente
Gestión de conflictos	Restaurar el orden	Exponer el conflicto o permitir que surja
Creación de normas	Mantener las normas	Cuestionar las normas improductivas

Lewis, J. (2003).

Tabla 1. Gestionando el ritmo de cambio.

Lewis menciona que el liderazgo es una fuente de cambio, por lo cual divide en tres partes fundamentales para generar este cambio las cuales son:

1. Un entorno contenido el cual sirve para generar la comunicación colega-colega o colega-líder.
2. Al igual que un rebaño el líder se encarga de dirigirlos e ir gestionando el cambio paso a paso.
3. Debe ir controlando los cambios ya que estos pueden generar dudas, angustias o miedo por lo venidero.

En la Tabla 1, selecciona de manera correcta los puntos en los cuales el líder puede dirigir el cambio y que los seguidores no se sientan abrumados por él.

Un líder ayuda a exponer los conflictos, ya que los considera el motor de la creatividad y el aprendizaje continuo. Finalmente el líder ayuda a la organización a mantener las normas que se deben cumplir y desafiar las que se necesitan cambiar.

En tercer lugar el líder debe tener presencia y seguridad, controlar la angustia quizás es la labor más complicada que tiene un líder ya que puede ser que el equipo o los seguidores no se sientan tan seguros de los cambios.

Un líder tiene que tener la capacidad emocional para tolerar la incertidumbre, la frustración y el dolor. También tiene que ser capaz de plantear cuestiones sin angustiarse demasiado. Los empleados, así como los colegas y clientes observarán cuidadosamente las pistas verbales y no verbales de la capacidad de un líder para mantenerse firme ante cualquier situación.

Para lograr algo que nunca hayas logrado debes convertirte en alguien que nunca has sido.

-Brian Tracy.

Necesita transmitir la confianza de que él y sus seguidores pueden hacer frente a las tareas de cambios que se quieren realizar.

Todo el trabajo está hecho por equipos; el resultado de un líder es el resultado de su equipo.

-Brian Tracy.

¿Por qué la necesidad de un líder o del liderazgo?

Se ha observado que a través de la historia ha existido el liderazgo aunque no se conocía por dicha palabra, estas personas que han puesto su competencia de liderazgo a prueba han logrado el éxito, por mencionar algunos líderes del siglo XX, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King, Jaime Escalante, Rudolph Giuliani, Javier Barros Sierra, José Revueltas entre muchos otros.

Pero ¿qué tuvieron en común estas personas para ser considerados líderes?

Estas personas vieron un mejor futuro para los demás por lo tanto tenían una visión y misión de cambio, lograron que la gente los escuchara y tomara en cuenta lo que decían, consiguieron que los siguieran, por lo tanto tuvieron seguidores, después desarrollaron esa visión para que los seguidores quisieran llegar al final, llevar a cabo la meta.

¿La personalidad está relacionado con el liderazgo?

En el libro *Liderazgo de Proyectos* de Lewis, J. (2003), señala lo siguiente acerca del estudio de “las personalidades” que el psiquiatra Carl Jung realizó durante el siglo XX el cual se adaptó a un indicador de tipos de personalidad por la madre Katharine Cook Briggs y su hija Isabel Briggs-Myers a mediados del siglo XX.

El psiquiatra suizo Carl Jung³ estudió la personalidad y propuso cuatro dimensiones o atributos que se combinan y dan lugar a 16 “tipos” de personalidades generales. Basándose en esta teoría, Myers y Briggs⁴ desarrollaron el conocido instrumento de personalidad llamado

³ Carl Jung reconocido médico psiquiatra, psicólogo y ensayista, pieza clave en las etapas de inicio del psicoanálisis, nacido en la ciudad de Kesswil, Suiza, posteriormente, fundó la escuela de psicología analítica también llamada psicología de los complejos o psicología profunda.

⁴ Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs-Myers desarrollaron un esquema basado en cuatro tipos: social, pensador, ejecutivo y espontáneo. En 1942 se crea el “Briggs’Myers Type Indicator”, y en 1944 se publica el manual para su uso.

Indicador de Tipos de Personalidad Myers-Briggs, o ITPMB (MBTI por sus siglas en inglés).

Las dimensiones de Jung

En la teoría de Jung, hay cuatro “escalas”:

- Extroversión-introversión
- Sentidos-intuición
- Pensamiento-sensación
- Juicio-percepción

Extroversión-introversión

En esta escala aborda la forma en la cual se vigoriza la gente. Los extrovertidos se vigorizan al interactuar con el mundo “externo”, el mundo de los objetos, personas o animales concretos. A los introvertidos los vigoriza el mundo “interno” de los conceptos, los pensamientos o las ideas. Una forma de considerar esto es pensar que es lo que emociona a las personas.

Los extrovertidos se emocionan con cosas que están fuera de ellos mismos, en cambio los introvertidos se emocionan con pensamientos e ideas. Los términos extrovertido e introvertido no significa que uno sea sociable y el otro ermitaño.

Existen muchos introvertidos que disfrutan interactuando con las personas, pero tal vez prefieran que la interacción consista en compartir ideas, pensamientos, etc., mientras que el extrovertido podría disfrutar el hecho de conversar casi sobre cualquier tema. Los introvertidos podrían aburrirse con las conversaciones principalmente “intrascendentes”, debido a que ese tipo de pláticas no los vigoriza.

Sentidos-intuición

Esta escala describe la forma en que las personas prefieren asimilar la información: enfocándose en lo real y verdadero o en los patrones y significado de los datos. Quien utiliza sus sentidos sólo desea los “hechos”.

Sin duda el detective Joe Friday⁵ utilizaba sus sentidos, pues su frase, “los hechos, señora, sólo los hechos”, lo hizo famoso.

Quien asimila la información a través de la intuición percibe los patrones y significado de esos hechos. Podríamos decir que el intuitivo interpreta, mientras que quien emplea sus sentidos simplemente lee los datos.

Pensamiento-sensación

En esta escala se relaciona con la forma en que las personas prefieren tomar decisiones. Los pensadores toman decisiones con base en un análisis lógico, y a quienes emplean sus sensaciones les preocupa el impacto que eso tendrá en otras personas. En las organizaciones, los que prefieren el pensamiento probablemente tomen decisiones basándose en casi exclusivamente en los aspectos económicos, mientras que quienes optan por las sensaciones meditarán más la influencia que esa decisión tendrá en los demás empleados. Es importante entender que el pensador no es alguien frío y desapegado. En realidad lo que dice es que si no se consideran los aspectos económicos podría resultar algo malo para todos. Así sucede ciertamente cuando una compañía debe suspender temporalmente una gran parte de su fuerza laboral para sobrevivir. Tal vez el dicho de

⁵ Joe Friday detective técnico del Departamento de Policía en la serie de radio y televisión Dragnet en 1948 por la emisora NBC, la persona que llevaba a cabo este personaje era John Randolph Webb.

Viaje a las estrellas podría aplicarse a esta forma de pensar: “El bienestar de muchos pesa más que el bienestar de uno”.

Juicio-percepción

Esta escala describe la forma en que las personas prefieren abordar el mundo externo: de manera planeada y ordenada o flexible y espontánea. Los “juzgadores” son administradores naturales de tiempo, así como planificadores y organizadores. Los “perceptores” tienen más problemas con estas actividades. No les agradan particularmente los calendarios, prefieren mantener abiertas sus opciones, “aguantar los golpes de la vida”. Como podrá imaginar, cuando estos dos tipos de personas interactúan pueden salir muchas chispas. El perceptor tal vez nunca llegue a tiempo, lo cual podría volver loco al juzgador.

Juzgar sugiere evaluar a los demás, tal vez en forma severa, y percibir sugiere ser más consiente del mundo que los otros.

Sin embargo, aceptados los términos porque se utilizan desde hace mucho, pero se sugiere que procure entender el verdadero significado de las palabras que se emplean en este contexto. (Lewis, 2003, pp. 27-30)

No se puede tomar tan radical la cuestión de que seas uno u otro, hoy en día se pueden manejar ciertos porcentajes que marcan una tendencia pero no significa que si tienes una parte desarrollada no tengas parte de la otra. Por ejemplo:

En la primera dimensión que señala Jung “Extrovertido-introvertido”. En la que menciona que alguien extrovertido se vigoriza con el mundo exterior y en el caso del introvertido en el mundo de la ideas o en el mundo interior, lo cual al medirse o cuantificarse mediante porcentajes, se puede interpretar que las personas prefieren más una que otra pero en cada persona hay

porcentajes diferentes de ambas, alguna un poco más elevada que otra pero siempre ambas. "No puede existir la sombra si no hay luz".

La inteligencia es la capacidad de relacionar conocimientos que se poseen para resolver determinada situación. Si se indaga un poco en la etimología de la palabra se encuentra en su origen latino *inteligere*, compuesta de *intus* (entre) y *legere* (escoger). Por lo que se puede decir que ser inteligente es saber elegir la mejor opción entre las que se le brindan para resolver un problema.

Otra dimensión de las características personales que todo líder debe considerar es la forma en que piensa la demás gente. A quienes piensan de manera diferente, se comportan de manera diferente, se visten de forma diferente, en resumen, quienes son diferentes a nosotros los solemos considerar como difíciles de tratar. Esta es una de las razones por las cual nos atrae estar con gente similar a nosotros. La comunicación es más sencilla. Quienes son diferentes son "más difíciles".

Esto representa una parte de los conflictos que ocasiona la "brecha generacional" que los adultos tienen con los jóvenes. De niño o adolescente quizás solía decir "Mis papás y maestros no me entienden". A menudo así es, no los entienden, aunque en general los padres comprenden mucho mejor a sus hijos de lo que ellos piensan, ya que como los padres alguna vez fueron niños, se identifican con los problemas por los que atraviesan sus propios hijos, los problemas son similares pero los tiempos han cambiado.

En este primer capítulo se tiene un concepto más claro de la palabra "Líder y Liderazgo" ya que estas palabras son trascendentales por lo cual se dará un concepto a grandes rasgos las características que un líder tiene, así como la visión con la cual atraerá seguidores, colaboradores o equipo, una forma de dirigir todos los esfuerzos para el mismo fin, la cualidad de adaptarse antes las situaciones adversas, la capacidad de retroalimentar a su personal a cargo para lograr mejores resultados y el arte de conseguir que ellos sigan también las ideas.

Ingeniero Químico

La palabra ingeniero se deriva de la palabra genio, que fue tomada de la raíz latina “*genius*”, una deidad que, según los antiguos romanos, velaba por cada persona y se identificaba con su suerte. Ésta palabra deriva del verbo en latín “*gignere*”, que significa engendrar. De Allí mismo se deriva *ingenium*, como una forma de describir las cualidades innatas de alguien. Al pasar al español, esta palabra se convirtió en ingenio, de donde se derivaron las palabras ingenioso, ingeniosidad, ingeniar, ingeniería, ingeniero, etc. (Valiente, 2011)

El ingeniero químico se desenvuelve en la actualidad en un entorno que se caracteriza por el incesante cambio, la permanente multiplicación de la formación científica y tecnológica, el crecimiento continuo en los avances tecnológicos, las gran apertura de mercados a la competencia internacional y la preocupación por el impacto de la actividad industrial al medio ambiente; características que plantean retos constantes y oportunidades para la actividad del ingeniero químico.

Por lo cual la Facultad de Química de la UNAM situada en Ciudad Universitaria tiene un plan de estudios adecuado para resolver los nuevos retos que se avecinan, la misión y visión que tienen para el ingeniero químico ya que es responsable del futuro de las siguientes generaciones por lo cual la tarea es ardua y la responsabilidad es grande.

Misión

Formar ingenieros químicos con gran preparación técnica-cognitiva que tengan una conciencia emocional que permita relacionarse con los demás de manera asertiva. Alcanzar cierto nivel de progreso sin repercutir en el medio ambiente, los recursos naturales o la calidad de vida de los seres humanos o de algún otro ser vivo.

Visión

La prioridad de los profesores durante años ha sido formar ingenieros químicos con principios críticos y morales para mantener el entorno y transformar la vida como se conoce, capaces de participar en la concepción de diseño, construcción, operación y administración de plantas de proceso en las que la materia prima se transforma

en productos químicos útiles para el ser humano, buscando alternativas energéticas y procurando la seguridad de los operadores y los pobladores.

Se formarán profesionales de excelencia con competencias científicas y tecnológicas en el área de la Química, comprometidos con la sociedad y el desarrollo sustentable del país.

CAPÍTULO II.

Trabajo en equipo, comunicación y delegación de tareas.

Los equipos y el trabajo en equipo están revolucionando no sólo la forma de hacer negocios en el mundo. No es necesario ir muy lejos para encontrar ejemplos de los beneficios y recompensas del trabajo en equipo.

Los desafíos que encontramos en nuestro camino que se acercan cada vez más rápidamente, se alzan como una montaña; una competencia global, cada vez mayor, la desaparición de las normas, las adquisiciones y fusiones, las reducciones de las empresas, el rápido cambio tecnológico y la globalización.

Sin embargo, y a pesar de los imponentes que son estos retos, son saludables pues nos han obligado a mejorar la forma en que realizamos las cosas: los conceptos del trabajo en equipo y el entrenamiento para el trabajo en equipo.

El ritmo actual del cambio ha hecho que la década pasada parezca un día de campo o un paseo por el parque. La competencia es implacable. La barra de la excelencia en todo lo que hacemos sube un poco cada día.

-Jack Welch⁶.

El trabajo en equipo es algo más que un simple eslogan: es la clave del éxito para casi cualquier actividad, ya sea en las organizaciones, equipos deportivos e instituciones, etc. Desde la antigüedad se han hecho equipos para sobrevivir y es lo mismo hoy en día.

Cada persona tiene su estilo para entrenar o dirigir. Sin embargo los líderes tienen ciertas cualidades en común.

- ✓ Una visión inspiradora y habilidades de comunicación para transmitir esa visión a su gente.

⁶ Jack Welch es un empresario y escritor nacido en Massachusetts, Estados Unidos. Fue elegido ejecutivo del siglo XX. Entró a trabajar en General Electric Company en 1960 y 1961 pasó a ser el octavo director ejecutivo de la empresa. Jack Welch en la actualidad es director de Jack Welch, LLC compañía que proporciona asesoramiento a empresas.

- ✓ Habilidades de comunicación para crear un consenso; hacer que las personas trabajen de manera conjunta para alcanzar la visión.
- ✓ Habilidades de comunicación para engendrar entusiasmo dentro del equipo para alcanzar la visión.
- ✓ Disposición para dirigir.

Burt Nanus⁷, autor de *Visionary Leadership*, describió estas cualidades como sigue:

Los líderes eficaces tienen propósitos orientados a resultados. Adoptan visiones nuevas y desafiantes de lo que es posible y deseable, y las comunican y persuaden a otros de comprometerse con estos nuevos caminos, a tal grado que estén ansiosos por aportar sus recursos y energía para hacerlas realidad.

Los buenos entrenadores entienden tres cosas al respecto:

1. Las buenas ideas no se venden por sí solas.
2. Todo lo que se haga como entrenador es una forma de comunicación. La gente nunca le quita los ojos de encima.
3. Lo que importa no es tanto lo que se dice, sino cómo se dice.

Comunicación no verbal

En el siguiente texto se hace un resumen que referencia al libro de Rebel, G. (1995). *Lenguaje corporal: Lo que expresan las actitudes físicas, las posturas, los gestos y su interpretación*, con el cual se señala la importancia que tiene la comunicación no verbal ya que como se leerá a continuación, nos comunicamos en un mayor porcentaje sin decir palabra alguna que verbalmente, recae la importancia en la forma de actuar de los diferentes líderes, coaches o gerentes, ya que “Las acciones dicen mucho más que las palabras”.

⁷ Burt Nanus Doctor en administración de empresas y escritor, nacido en Nueva York, Estados Unidos escribió más de una decena de libros acerca de liderazgo, estrategias de liderazgo y estrategias de mercado.

Hace algunos años Albert Mehrabian⁸ desarrolló algunos factores que influyen en la comunicación por lo cual determinó que el 7% de la comunicación cara a cara es verbal, esto es, las palabras que se dicen. El impacto vocal representa el 38%; cómo se dicen, las palabras, la inflexión y el énfasis que ponen en ellas. Por último, el investigador encontró que el 55% del impacto es no verbal, en otras palabras, es lenguaje corporal.

Si has prestado atención al lenguaje corporal de las demás personas, dicen mucho más de lo que expresan con simples palabras y reflejan mucho de lo que no dicen con simples señas, gestos, movimientos o expresiones.

Por lo que damos a conocer más información con el lenguaje corporal que es cuando las palabras faltan. Se puede decir que una persona puede dejar de hablar pero nunca deja de comunicarse con su cuerpo.

Cada gesto engloba una multitud de informaciones, tanto inconscientes como conscientes. Dentro de una determinada situación social delimitada espacial y temporalmente, el gesto es expresión directa e irreplicable de la personalidad. Si bien cada gesto es individual y distinto como lo es la huella digital, las multitudes anatómicas imponen también similitudes en la expresión, casi un repertorio de signos y señales, que pueden ampliarse por la concienciación y la capacidad de aprendizaje.

- ✓ Conciencia del movimiento. Se trata de un análisis de materiales; por ejemplo ¿Qué es el lenguaje corporal?, ¿Qué signos no verbales percibimos?, ¿Cómo los percibimos?
- ✓ Ampliación de la expresión. Los sentimientos se expresan a través del movimiento corporal; e igualmente el movimiento puede influir sobre los sentimientos y el espíritu. Las acciones del cuerpo pueden abrir las

⁸ Albert Mehrabian profesor emérito de psicología en la Universidad de California, nacido en una familia Armenia que vivió en Irán, es conocido por sus publicaciones sobre la importancia relativa de los mensajes verbales y no verbales.

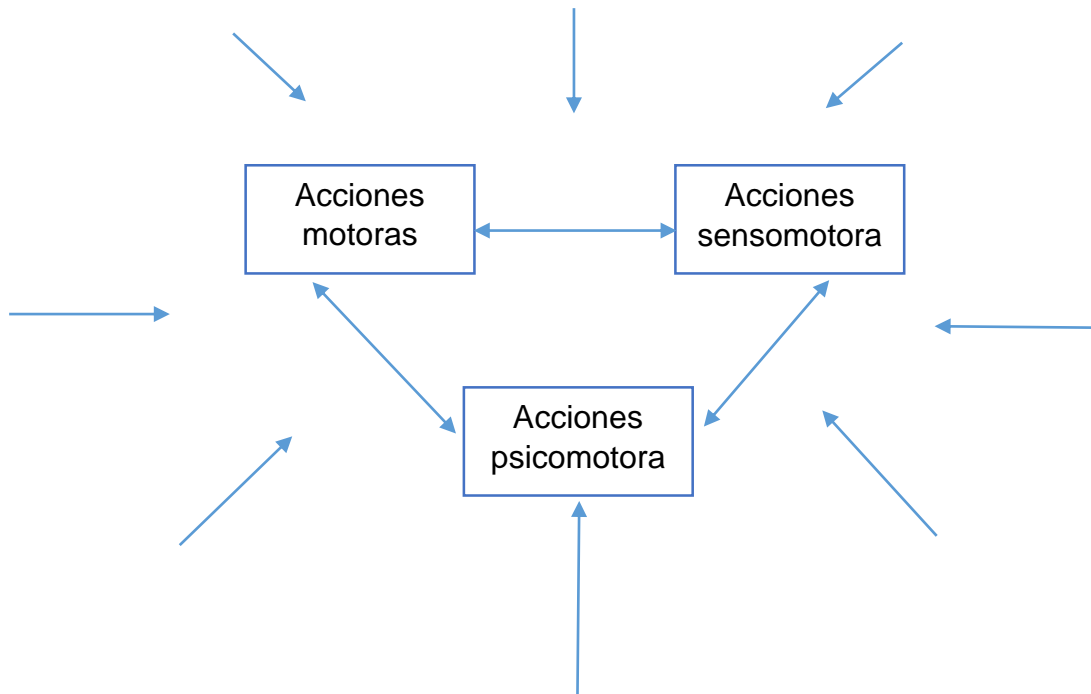
compuertas anímicas ante un estado de congestión de los sentimientos, antes de que esta congestión se vuelva agresiva contra los demás y autoagresiva contra la propia persona. Todas las facultades de la expresión pueden entrenarse, puesto que tienen un precedente anatómico.

El cuerpo (movimiento, actividad sensorial, inconsciencia), el alma (estado emocional básico) y el espíritu (atención, consciencia) se experimentan (experiencia y desarrollo primarios) de forma autoconsciente (estabilización de la personalidad), ampliándose la reserva de la comunicación cinética y ampliando, por tanto, el campo de actuación.

Dominio del cuerpo. Se trata de la comprensión situacional, selectiva y receptiva del lenguaje corporal, y la comprensión expresiva por medio del movimiento. Con ayuda de las facultades sociales personales tales como la adaptación y la independencia, pretenden interpretarse de forma autocrítica y crítica de las reglas del lenguaje corporal, su significado y efecto en determinadas situaciones, para reaccionar en todo momento de forma adecuada.

Pero la pregunta es ¿Qué es el lenguaje corporal?

Se refiere al conjunto de acciones motoras, sensomotoras y psicomotoras a las que se les denomina lenguaje corporal. Con las palabras se puede engañar a las personas pero el cuerpo no miente.



Rebel, G. (1995).
 Imagen 3. Acciones que denotan el lenguaje corporal.

Las acciones complementarias del lenguaje corporal.

Los elementos fundamentales del lenguaje corporal: espacio, tiempo, energía.

La comunicación del movimiento se efectúa en un momento determinado y no es recuperable con un gasto energético en el espacio concreto. En cualquier caso, las distancias que percibimos espacial e intuitivamente ante las personas y los objetos a menudo tienen algo de imaginario. Una conversación con una persona <<cercana>> puede ser <<corta>> y muy <<excitante>>, aun cuando pueda durar exactamente lo mismo que un proceso de trabajo que <<no se acaba nunca>>. (Rebel, 1995, pp. 12-40)

A continuación se leerá un extracto del libro de West, M. (2003). *El trabajo eficaz en equipo 1+1=3*. El cual complementa el otro porcentaje de comunicación, el cual unido al lenguaje no verbal suele ser muy emotivo, causar seguridad en las

personas y creer firmemente que el orador ya sea un coach, un líder o un gerente puede llevarnos a la meta.

La comunicación verbal igualmente es importante dado que los gerentes o líderes tienen que comunicarse con sus respectivos equipos o colaboradores y saber que ellos comprenden lo que uno dice para que puedan realizar de forma eficiente sus actividades.

No se recomienda usar un vocabulario muy “Enjergado” ya que su gente no entenderá el mensaje que uno quiere transmitir por lo cual habrá problemas de comprensión.

Por lo cual el mensaje debe ser claro, si desea comunicarse con tu gente, hable su idioma.

No hay que dar por sentado que se ha comunicado con su equipo porque celebró una reunión o escribió un email. La comunicación no ocurre a menos que las personas:

- ✓ Escuchen o vean lo que tiene que decir
- ✓ Lo entiendan con claridad
- ✓ Crean en sus palabras
- ✓ Crean que usted habla con seriedad
- ✓ Lo recuerden
- ✓ Lo interioricen
- ✓ Comiencen a usarlo ellos mismos

Hasta entonces se podrá dar por hecho que ha habido comunicación con su equipo.

Comunicar su compromiso con la visión inspiradora es, sin discusión alguna, la prioridad número uno como entrenador o líder. Un discurso no basta. Un mensaje de correo no es suficiente. Se necesita repetición y esfuerzo constante. Deberá decirlo y hacerlo una y otra vez, con entusiasmo e intensidad hasta que ellos puedan ver esa visión con claridad y puedan identificarse con ella.

Diversos estudios han demostrado que, cuanto más se desciende en la jerarquía de una empresa, menos confianza existe en que las personas de arriba sean capaces de guiar y mostrar el camino. Como entrenador y líder, usted debe ser visible y accesible; estar “ahí afuera”.

Es su deber decir la verdad, aunque sea dolorosa, y mostrarse comprensivo y compasivo, aunque nada pueda hacer con respecto al problema particular de un empleado en ese momento. Un líder que es visible, honesto y comprensivo estimula a su gente a comunicarse en forma recíproca.

Las personas que sienten que pueden hablar abiertamente, que saben que pueden decir algo sin que su líder los quiera ahorcar, expresarán sus ideas con libertad. Pero si no lo ven, ¿a qué conclusión van a llegar? ¡Que a usted no le importa! Y si es así, ¿por qué tiene que importarles a ellos?

En el libro de Harvey Mackay⁹, swim with the sharks whitout being eaten alive, dice que la rapidez con la que uno recibe las malas noticias es un buen indicador de la clase de líder que es. Nadie quiere ser el portador de malas nuevas, en especial si es probable que el mensajero sea objeto de resentimiento. Usted como líder debe ser accesible para que su gente pueda vencer su inclinación a callarse los problemas.

No esconda su estrategia en un cajón. Comuníquela a toda su compañía. Haga que se extienda por todos lados y permita que dé tono y carácter a su organización. En estos tiempos es mejor revelar demasiado que muy poco.

-Koel E. Ross y Michael J. Kami.

⁹ Harvey Mackey es un hombre de negocios, autor y columnista sindicado de Universal Uclick, nacido en Minnesota, Estados Unidos y es autor de siete libros más vendidos según New York Times.

En un negocio, empresa, u organización que tiene diversos activos, ejemplo: tabiques, cemento, inventario y equipo de capital, y, con algo de suerte, un poco de efectivo. Pero día con día, en los buenos y en los malos tiempos, el activo más importante es y será el personal.

En la medida que tenga problemas hoy, las únicas personas que pueden ayudarlo a resolverlos hoy son los individuos que trabajan con y para usted hoy. No hay que desperdiciar el activo más importante.

No basta con sólo escuchar. Los buenos líderes los hacen con habilidad. En el libro *the Managerial Mystique*, Abraham Zaleznik¹⁰ expone las cualidades de un buen escucha:

1. Interésese de manera activa en la otra persona.
2. No juzgue hasta que no conozca todos los hechos.
3. Escuche con un “Tercer oído” para descubrir lo que la otra persona desea. (West, 2003, p. 130)

Abraham Zaleznik lleva el término de escuchar al otro nivel, ya que menciona que escuchar activamente es conocer los hechos en su totalidad e interpretar de manera correcta lo que la otra persona intenta o quiere decir; aquí Zaleznik puede pasar por inadvertido como el famoso refrán: “Entra por una oreja y sale por la otra”.

Trata a las personas como si fueran lo que debieran ser, y les ayudarás a convertirse en lo que son capaces de ser.

-Goethe.

La comunicación abierta y segura ayuda tanto a los colaboradores como al líder, para delegar tareas y poder asumir responsabilidades la comunicación debe ser efectiva ya que si no se hace de manera apropiada puede ocasionar pequeños problemas que al irse acumulando crea grandes males.

¹⁰ Abraham Zaleznik fue un destacado académico y maestro en el campo de la psicodinámica organizacional y la psicodinámica del liderazgo. Fue un psicoanalista en ejercicio y autor de 16 libros.

Visión del mundo

La visión del mundo ha cambiado en los últimos 50 años ¿Por qué seguir con el mismo modelo de trabajo?, cabe señalar que las empresas deben actualizarse y adaptarse para sobrevivir y sobresalir por lo cual el mantener una creencia de hace medio siglo no nos ayudará mucho en un futuro que cambia constantemente y muy rápido.

La seguridad es en gran medida una superstición. No existe en la naturaleza, ni la experimentan los hijos de los hombres en conjunto.

Evitar el peligro no es más seguro que exponerse abiertamente. La vida es una aventura arriesgada, o nada.

-Helen Keller¹¹.

Escala de Libertad de Oncken

Se proporciona textualmente la Escala de Libertad de Oncken¹², extraída del libro *Monkey Business ¿Usted controla las situaciones o las situaciones los controlan a usted?* del (2003), en el cual se mide la iniciativa y autoridad que tiene cada persona, así como un ejemplos de las personas que tienden a tener mayor iniciativa en cuanto a realizar tareas y que al dedicarle tiempo para entrenarlas pueden llegar a ser autosuficientes y lograr cosas extraordinarias.

Nuestra libertad de actuar varía proporcionalmente al nivel de iniciativa y autoridad que poseemos.

Un gerente o un administrador pueden ejercer cinco niveles de iniciativa relacionados con su jefe y con el sistema:

¹¹ Helen Keller fue una escritora, oradora y activista política sordo ciega, nacida en Alabama, Estados Unidos, Helen Keller se convirtió en una activista y filántropa destacada, recaudó dinero para la Fundación Americana para Ciegos y promovió el sufragio femenino, los derechos de los trabajadores, el socialismo y otras causas relacionadas con la izquierda, además de ser una figura activa de la Unión Estadounidense por las Libertades Civiles tras cofundarla en 1920.

¹² William Oncken III creó los programas de capacitación patentados de Oncken, incluido el famoso seminario de *Managing Management Time*™ con su analogía de “mono en la espalda”. También fue un miembro de la facultad de la Universidad Nacional de la Organización de Jóvenes Presidentes.

- (5) actuar por iniciativa propia, después informarlo en forma rutinaria (el más alto nivel de iniciativa);
- (4) actuar, pero consultándolo “en seguida” (lo que significa “con cualquier frecuencia mayor a la rutinaria”);
- (3) sugerir y después realizar la acción correspondiente;
- (2) preguntar qué es lo que se debe de hacer;
- (1) esperar hasta que le digan qué hacer (el más bajo nivel de iniciativa).

Cuando los miembros de su personal operan en los niveles de libertad 1 y 2, generan tiempo impuesto por los subordinados, tiempo que usted debe dedicar a pensar, planear y resolver problemas por ellos. Es tiempo que le impone su equipo de trabajo.

Los subordinados que operan en los niveles 1 y 2 son como anclas alrededor de su cuello, mientras que en el nivel 3 se presentan en forma simultánea algunos aspectos positivos: sus mentes pasan a formar parte del equipo; empiezan a autoactualizarse; están aprendiendo de las artes gemelas de formular y vender sus ideas, y conforme ellos logren venderle a usted sus recomendaciones, usted gana confianza en sus capacidades.

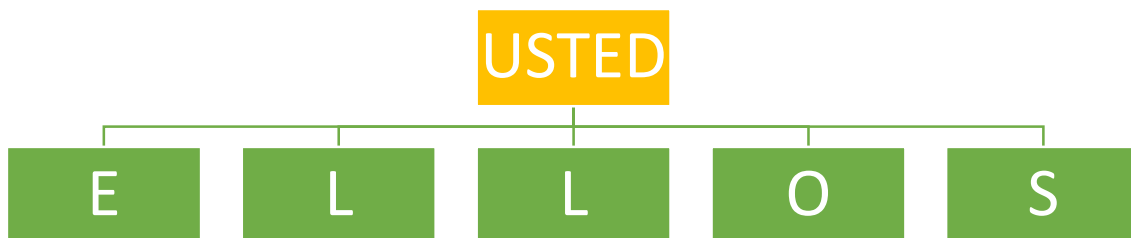
Con el tiempo, el antecedente de sus acciones comprobadas le permitirá que delegue responsabilidades en ellos, y permitirles así operar en los niveles 4 y 5. Ellos ganan porque en el nivel extremo superior de la escala de libertad se autoadministran y autodirigen (aunque lo hacen dentro de los lineamientos que usted marca).

Usted gana porque tiene que dedicar menos tiempo para supervisar las interacciones con sus subordinados. (Oncken, 2003, p. 93)

En este siglo como en el anterior sigue utilizando la ecuación $\text{Tiempo}=\text{Dinero}$ por lo que si los subordinados saben cuáles son sus responsabilidades y las acatan en tiempo y forma esto incrementará el dinero y disminuirá el tiempo, por lo que se refiere Oncken al manejar una escala de libertad, es instruir a que trabajen en niveles 4 y 5 ya que no se utilizará demasiado tiempo en supervisar otros trabajos y se atenderán los propios con más tiempo. La experiencia en la industria enseña que para que la gente pueda ocupar un nivel 4 o 5 de libertad es que conozcan con exactitud los trabajos que van a desarrollar y estas tareas las pueden ir aprendiendo paso a paso cuando tienen a un *coach* que los va capacitando para que ellos puedan involucrarse de manera activa y desempeñarse autónomamente en el trabajo, el personal se siente más cómodo ya que no tiene a alguien detrás de él y el líder goza de mayor tiempo para realizar sus actividades, por lo que se puede decir que es un ganar-ganar. Todo lo antes mencionado conlleva un tiempo pero después de esa inversión de tiempo resultan buenos frutos.

El problema no es de “nosotros”

Ejemplo: suponga usted que tiene un equipo de 5 personas en la cual usted es el “entrenador” del equipo, “el guía” o “el líder”.



Oncken, I. W., 2003.

Imagen 4. Diagrama de delegación USTED-ELLOS.

Mi equipo

Del diagrama antes propuesto en la imagen 4, en el cual Oncken hace referencia para describir como de las seis personas que conforman un equipo uno es el que delega las tareas y el cual las va a supervisar, pero sucede algo interesante ya que menciona que existen dos papeles el de supervisor y el de trabajador, suele ser muy

fácil diferenciarlos y así de sencillo cambiar de roles, por lo cual en el siguiente extracto del libro *Monkey Business ¿Usted controla las situaciones o las situaciones los controlan a usted?* (2003) se da a conocer algunos sencillos pasos para no caer en los engaños y pasar de supervisor a empleado.

De las seis personas solo hay una que está en la posición de hablar por todo el equipo y decir “tenemos un problema”. ¿Quién es esa persona? Usted. Entonces cuando alguno de los miembros de su equipo dice: “Jefe, tenemos un problema”, él o ella es culpable de dirigirse a usted de forma presuntuosa. Sus subordinados no están en posición de hablar por todo el equipo y decir “tenemos un problema”.

A estos se le conocen como los seis famosos sirvientes del Kipling: qué, por qué, quién, cómo, cuándo y dónde.

Estas son las seis herramientas indispensables que deben estar a la mano para cualquier gerente que requiera defenderse para evitar que lo engañe un hombre decente.

El arte de delegar acciones es sencilla tomando en cuenta quien es el “supervisor” y quien el “trabajador” aunque en algunos casos os trabajadores cambian sus papel con usted, por lo cual en las diversas tareas usted debe tomar el control de supervisor y ellos el de trabajador. (Oncken, 2003, p. 98)

Oncken señala en su libro *Monkey Business*, que las tareas es como cargar un mono en la espalda y que al adquirir tareas de otras personas significa que usted carga más monos en la espalda, por lo cual si usted es el líder, jefe o gerente necesita delegar dichas tareas a sus empleados para que ellos sean los que carguen dicho mono (tarea) y mantenerse usted como el supervisor de las tareas delegadas.

Finalmente hay tres razones por las cuales resulta necesario transformar la manera en la que se trabaja con la gente en el ámbito empresarial.

1. El entorno ha cambiado.
2. La gente ha cambiado.
3. Los intereses han cambiado.

Ya es bastante malo que tratemos a los niños como niños, ¿pero es realmente necesario también tratar a los adultos como niños?

Formador de liderazgo de equipos.

En muchas empresas, la conducta empresarial y de supervisión se basa en patrones de los padres, ya sea tiránico y autoritario o condescendiente y protector. Se cree que se debe decirle a la gente exactamente lo que se requiere que hagan y luego tratarlos con superioridad si lo consiguen o castigarlos si no lo logran. Pero, a menos que los miembros del personal altamente cualificado de hoy en día sean tratados como iguales y se les muestre que se les valora, simplemente no producirán lo que son capaces de producir, una visión similar a la de Goethe.

Lo que uno hace como líder o jefe del equipo, es enviar mensajes claros a la gente que nos rodea. Después de todo, la única prueba que hay de que la gente está comprometida con la motivación es cómo se comporta uno. Y uno puede estar seguro que será observado y juzgado por todo lo que haga y todo lo que diga a la gente de la cual es responsable.

Hay muchas formas para que los empresarios den un buen ejemplo a sus equipos; quizás poniéndose ropa de trabajo y trabajando “codo con codo” con los operadores de producción para tener una idea de cómo funciona un proceso en particular, o abolir el aparcamiento para ejecutivos y los lavabos especiales para la dirección.

Eres lo que haces no lo que dices que vas a hacer.

-Anónimo.

La importancia de escuchar y preguntar

Con escuchar no se refiere sólo a oír palabras y frases, sino de hacer un esfuerzo real por entender lo que la otra persona está diciendo. De todas las habilidades que usted usa al comunicarse, escuchar es probablemente la más importante de todas. Por desgracia, la mayoría de nosotros no nacemos sabiendo escuchar; encontramos el <<output>> (Salida de información) más fácil que el <<input>> (entrada de información). Los signos de alguien que no sabe escuchar son precipitarse a sacar conclusiones, interrumpir a la gente, terminar las frases de otros y dejar que la mente divague lo cual es muy común encontrar en las personas.

Si se toma como costumbre preguntarle a la gente lo que piensa y escuchar activamente lo que dice, les ayudará a hacerles sentir que ellos pueden contribuir con algo de valor al trabajo del departamento o equipo y a la empresa en su conjunto.

Las preguntas cerradas son valiosas porque pueden extraer información o hechos específicos. Sin embargo, su principal desventaja es que no permiten ninguna discusión, expansión o cualificación posterior. Las preguntas cerradas lo sitúan a usted en el control de la situación de una manera muy obvia, y está puede no ser la mejor estrategia para desarrollar relaciones motivadoras.

Por el contrario, las preguntas abiertas, animan a las personas a expresarse, explorar y desarrollar sus opiniones, sus ideas y sus actitudes. Aquí se muestran unos ejemplos de preguntas para ayudar a resolver algún problema:

- ✓ ¿Qué has hecho al respecto hasta el momento?
- ✓ ¿Por qué elegiste esa estrategia?
- ✓ ¿Qué resultado produjo eso?
- ✓ ¿Qué otras opciones disponibles tienes?
- ✓ ¿Cuál de éstos parece el más posible?
- ✓ ¿Quién más crees que puede ayudarnos a resolver este problema?

Intente cambiar las preguntas cerradas un tanto amenazadoras por otras abiertas más motivadoras que alienten la conversación y de esa manera abran una puerta a la confianza.

1. ¿Tienes alguna idea sobre cómo mejorar esto?
2. Voy a ir un poco apurado esta semana. ¿Me puedes ayudar con el informe mensual?
3. ¿Sabes por qué el índice de absentismo es tan alto este mes?
4. Mi idea es hacer una reunión con nuestros clientes clave al menos una vez cada tres meses. ¿Qué te parece?
5. ¿Quieres participar en el concurso de trabajo en equipo? Aumentaría nuestra calificación nacional considerablemente.

Las preguntas cambian de tono e invitan a los miembros a trabajar en equipo.

En temas anteriores se habló acerca de la comunicación verbal y no verbal que uno presenta cuando está al frente de un equipo o en una exposición o frente de diversas personas, esto complementará lo que antes se mencionó como <<input>> (entrada de información) y que es muy importante.

Prestar atención

Escuchar las respuestas a sus preguntas no es simplemente un proceso pasivo sino un proceso que debería implicar su concentración total, de manera que no oiga solamente lo que la persona está diciendo, sino cómo lo dice, saber interpretar tanto el lenguaje no verbal como el verbal. El mostrar que está prestando atención adoptando un lenguaje corporal positivo ayuda a satisfacer la necesidad de la persona que habla de sentirse valorada y respetada. Esto le puede ayudar realmente a escuchar con más atención.

- ✓ **Su contacto visual** no debería ser una mirada fija sino una mirada amable. Si usted encuentra difícil mantener contacto visual, intente mirar al punto medio entre las dos cejas.
- ✓ **Su postura** (la postura que adopta cuando se sienta o cuando está de pie) debería indicar que la persona que está hablando ocupa en este momento el

centro de su atención. Dará la impresión equivocada si se gira o si no para de andar de un lado a otro.

- ✓ **El espacio entre usted y la persona que habla.** Si hay demasiado espacio, esto podría implicar que usted está tratando de distanciarse de lo que se está diciendo.
- ✓ **Sus movimientos** deberían crear la impresión apropiada. Jugar con el bolígrafo, con el cabello o con las monedas en su bolsillo, por ejemplo, pueden distraer mucho a alguien que está intentando comunicarse con usted.

Incluso una vez hemos entendido la importancia del lenguaje corporal, todavía no es tarea fácil controlarlo y evitar que mensajes no intencionados confundan a la otra persona. ¿Qué mensajes podrían estar dando los siguientes empresarios a la gente a quien deberían estar escuchando?

Para escuchar más eficazmente, necesitará desarrollar ciertas cualidades, incluyendo:

- ✓ **Concentración:** Significa eliminar todos los otros pensamientos en su mente y pensar conscientemente en lo que la persona está diciendo.
- ✓ **Paciencia:** Los que no saben escuchar tienden a interrumpir con otra pregunta antes de que la persona haya terminado de hablar. Intente controlar su entusiasmo y dejar que la gente hable a su propio ritmo.
- ✓ **Objetividad:** las personas que saben escuchar evitan dar su opinión hasta que ha oído todo lo que la otra persona tiene que decir.

La retroalimentación es un papel fundamental como líder el cual comprende muchos beneficios y el darla de la forma adecuada puede ahorrar tiempo, dar a conocer a las personas que mejorar y evitar errores en el futuro, Smith, J. en su libro *Como delegar responsabilidades*, menciona la retroalimentación como fuente de mejora y conocimiento externo que un superior o colega puede dar. Menciona Smith que hay una línea delgada entre la retroalimentación negativa y la crítica por lo cual cabe resaltar que si se dan adecuadamente se puede lograr un cambio significativo.

Dar retroalimentación

La mayoría de las empresas mexicanas no están acostumbradas a retroalimentación a su personal por lo que tienen una desventaja competitiva. Por lo cual Smith en su libro *como delegar responsabilidades* menciona ampliamente la importancia de la retroalimentación y como se debe de entregar al subordinado para que tenga una opinión o fuente externa de información. Hace mención de un tema importante que algunos líderes no dominan y es la retroalimentación negativa la cual no se debe centrar en la persona sino en las actividades. La retroalimentación bien fundada motiva a la gente a mejorar y aprender nuevas técnicas.

Básicamente significa decir a la gente lo que usted piensa de su conducta o informarles sobre las implicaciones de sus acciones para otra gente o para el equipo, para el departamento o para la empresa en su conjunto. La retroalimentación es una herramienta específica y eficaz que motiva a las personas de varias formas importantes.

- ✓ Les permite entender cuáles son sus puntos fuertes y las áreas que pueden mejorar.
- ✓ Les da información sobre el progreso que están haciendo respecto a sus objetivos y metas personales.
- ✓ Les dice que usted se está interesando por lo que ellos están desarrollando.
- ✓ Subraya la importancia del trabajo de estas personas en el contexto de la organización en su conjunto.
- ✓ Les ayuda a adoptar una nueva perspectiva sobre sus problemas y preocupaciones.

La retroalimentación es una fuente de motivación porque contribuye al conocimiento de uno mismo acerca de un punto que no podemos ver claramente. Si se da de forma competente, debería también dejar una opción a quienes lo reciben: no tienen que actuar según la retroalimentación a menos que deseen hacerlo. (Smith, 2001)

La retroalimentación positiva

La retroalimentación positiva es útil al máximo si es específico, porque la gente necesita saber exactamente qué es lo que han hecho bien. Decir <<Buen trabajo >> puede ser agradable de oír para alguien, pero no es de mucha ayuda. Podría, en cambio intentar decir algo así:

Creo que hizo una buena presentación. Fue muy claro y directo, con una buena introducción, y las transparencias eran fáciles de comprender y contundentes. También fue amena y corta; nadie corrió el riesgo de aburrirse o distraerse.

Dado el potencial de retroalimentación para aumentar la motivación, puede ser sorprendente saber que muchos empresarios a menudo olvidan darlo o no piensan que es importante. También existe un matiz de sentirse incómodo cuando se tiene que dar un elogio porque se cree que el que lo recibe se sentirá incómodo.

¿Recuerda lo satisfecho que se sintió cuando la gente dijo comentarios positivos específicos sobre su conducta o sobre las cosas que había producido? ¿Recuerda también ese sabor de boca amargo cuando los demás no hacen ningún comentario sobre los resultados de esas horas que se pasó trabajando en una presentación? (Smith, 2001)

La retroalimentación negativa

Aunque en este apartado se ha hablado mucho de la retroalimentación positiva y lo importante que es, en algunas ocasiones es importante la retroalimentación negativa.

Esto significa decirle a la gente que su conducta de alguna forma no deseable o que su trabajo no alcanza el estándar requerido. Si alguna vez tuvo que dar a alguien este tipo de mensaje, se dará cuenta que la retroalimentación negativa necesita ser enfocado con mucho

cuidado y sensibilidad. Es muy fácil desmoralizar a alguien dándole una retroalimentación negativa de manera torpe o enfadada.

El problema es que la retroalimentación negativa a menudo se confunde con la crítica, y, por alguna razón, es mucho más fácil criticar que dar retroalimentación. El cuadro que aparece a continuación resume algunas de las diferencias entre retroalimentación y crítica.

Crítica:	Retroalimentación:
Se centra en la persona	Se centra en temas o problemas
Recuerda constantemente el pasado	Mira hacia el futuro
Asigna culpas	Busca soluciones conjuntas a los problemas
Hace generalizaciones	Trata episodios o situaciones en particular
Dice <<siempre>> o <<nunca>>	Hace comentarios específicos
Empieza desde una posición de hostilidad u oposición	Siempre usa un enfoque positivo o amable

Smith, J. (2001).

Tabla 2. Diferencias entre Crítica y Retroalimentación.

Se muestra en la tabla 2 las diferencias entre la crítica y la retroalimentación, parecería que la crítica es similar o igual a la retroalimentación negativa pero no lo es, tal cual se menciona uno hace alusión a las personas y el otro a los problemas, es correcto decir que si no se conoce esta tabla es fácil caer en el error.

La retroalimentación es un ingrediente vital de la motivación; hace a las personas sean más conscientes de sí mismas y las hace enfrentarse cara a cara con las consecuencias de su conducta. Pero debido a que estamos tan poco acostumbrados a la apertura y a la honestidad que se requiere durante la retroalimentación, puede ser muy doloroso recibir comentarios negativos. Si no quiere destruir la confianza de alguien en sí mismo, la retroalimentación debe ser específica, positivo y motivadora.

También es útil hacer que los demás se den retroalimentación entre sí y especialmente valioso animar a la gente con la que trabaja a que le de retroalimentación a usted. (Smith, 2001)

El análisis lógico

Se presenta el método DECIDE propuesto por Smith, J. (2001). En el libro *Como delegar responsabilidades*. El cual es de ayuda para resolver problemas apoyados de su equipo de trabajo así como la generación de ideas y alternativas.

Es un enfoque lineal de la toma de decisiones. Resulta útil cuando tiene mucha información y un gran grupo de gente que puede implicarse. Uno de los métodos más conocidos en esta categoría es DECIDE:

Éstos son los pasos:

Defina cuidadosamente cuál es realmente el tema.

Examine todo lo relativo al tema; cuáles son las circunstancias, por qué es importante, quien más está implicado, etc.

Considere las opciones.

Implice a otra gente para generar ideas y formar alternativas de enfocar el problema.

Decida qué hacer y luego actúe de acuerdo a esa decisión.

Evalúe los resultados de la decisión. ¿Cómo podría mejorar el proceso la próxima vez? (Smith, 2001)

Capítulo III

Desarrollo de Habilidades Directivas

“Una empresa es una organización de personas, es decir, un conjunto de personas que trabajan coordinadamente para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque sea por motivos diferentes”. (Perez López, 1991).

En el siguiente resumen del libro de Cardona, P. (2005). *Cómo Desarrollar las Competencias del Liderazgo*, se muestran diferentes tipos de círculos que hacen referencia a la estructura con la que se ha ido trabajando en las últimas décadas y como ha ido evolucionando hasta la fecha que es la dirección por competencias, se siguen cambiando paradigmas de la forma de realizar las tareas, las nuevas generaciones tienen puntos a favor y puntos en contra. Antes se ha señalado que ha cambiado la gente, ha cambiado el entorno y han cambiado los intereses por lo cual también debe de cambiar la forma de trabajar. De acuerdo con los diagramas de Cardona y el diagrama de competencias resalta que para tener mejores resultados el empleado se debe encontrar motivado para poder alcanzar los objetivos de la empresa y también los personales. Se resalta la motivación como catalizador de objetivos y la cuestión de *coaching* que es la de entrenar a los subordinados en las tareas que realizarán y como se había mencionado en la escala de libertad de Oncken, lograr que esos subordinados alcancen la preparación suficiente para enfrentar por ellos mismos los problemas y puedan trabajar autodirigidos.

Las capacidades, conocimientos y actitudes de estas personas van a determinar, en gran medida, el éxito de la empresa en términos económicos y de reconocimiento. Dada su importancia, es importante entender cómo se conectan estas cualidades humanas, y qué impacto tiene el tipo de sistema de gestión en su desarrollo.

En cualquier persona que trabaja en una organización, se dan unos procesos básicos que se pueden representar en el siguiente esquema.

Círculo de talento



Cardona, P. (2005).
Imagen 5. Diagrama de Gestión de Talento.

Cada una de las personas que integran la organización debe poseer un cierto tipo de conocimiento sobre la empresa para realizar su trabajo.

Este *input* produce una concepción concreta sobre el rol del empleado dentro de la organización: quién soy en este lugar. Esta concepción, a su vez, da lugar en el empleado a una cierta actitud, más o menos proactiva y participativa, que es como el pozo de donde surgen las motivaciones concretas. El tipo de motivación que se produce en él como resultado de esta actitud llevará al desarrollo de diferentes aptitudes o talentos que, a través de las acciones cotidianas, producirán unos resultados específicos. Finalmente, estos resultados serán evaluados, y, esta valoración, a su vez, es un nuevo conocimiento que refuerza o no la identidad del empleado en esa organización.

Cuando se ve, el comportamiento de las personas en la empresa y, en general, en el entorno profesional, no depende exclusivamente de sus conocimientos técnicos y aptitudes. El sistema de gestión y el estilo de dirección de la empresa van a provocar la adopción de actitudes y el desarrollo de motivaciones de diferente tipo: ambos elementos tienen tanta o más influencia sobre el resultado final como las aptitudes y conocimientos del empleado.

La evolución de las estructuras organizativas puede analizarse a la luz de este esquema básico. Estaríamos ante tres grandes modelos de organización, cada uno de los cuales presenta estilo concreto de dirección: la organización jerárquica (Dirección por Tareas), la organización profesional (Dirección por Objetivos) y la organización competente (Dirección por Objetivos y Competencias).

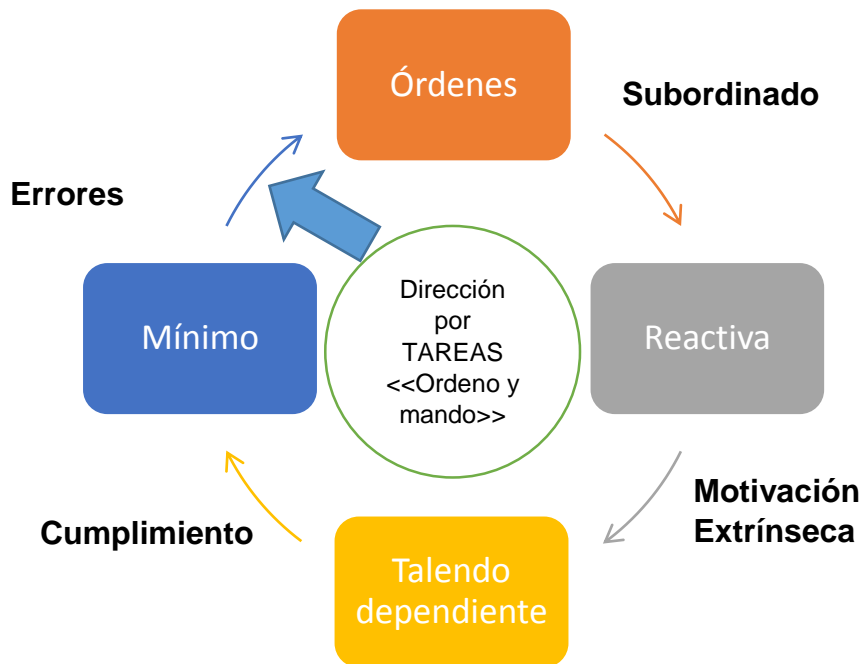
La organización jerárquica y la dirección por tareas

Esta forma de entender las empresas guarda una estrecha relación con los desarrollos propios de la organización científica del trabajo de autores como Fayol y Taylor. El aspecto central en esta forma organizativa lo constituyen las tareas, es decir, el *qué* hay que hacer. El sistema de dirección propio de este modelo es la *Dirección por Tareas*. Tradicionalmente, el vínculo que une el trabajo de las personas que integran la empresa con los objetivos de la misma es el *puesto* de trabajo, entendido como el conjunto de tareas que un empleado debe realizar para que la empresa pueda lograr sus objetivos.

La Dirección por Tareas genera una posición del subordinado puramente reactiva: recibe un conjunto de órdenes, a través de las que se transmiten las tareas a realizar, y se espera de él únicamente que las realice.

La motivación del empleado es puramente extrínseca: la razón por la que realizar estas tareas es para recibir alguna recompensa a cambio. No se espera del subordinado que conozca ni comparta los objetivos de la empresa, que aporte valor o que busque la mejora de la eficiencia de los procesos. Su papel consiste en comprender las órdenes recibidas y ejecutarlas. Por ello, el talento que desarrolla será alto en calidad pero bajo en iniciativa: el talento dependiente. Este empleado será evaluado en función de errores cometidos. Los aspectos básicos de esta forma de organización aparecen en el siguiente gráfico:

Organización jerárquica



Cardona, P. (2005).
Imagen 6. Diagrama de Dirección por tareas.

Todo ello se produce por un estilo burocrático de dirección – Caracterizado por el <<orden y mando>> -que está demostrando no ser el más eficiente a la hora de liderar entornos cambiantes. Además de la incapacidad para el cambio, el desempeño de un talento dependiente se ajusta a mínimos, es decir, hará sólo aquello que *por*

contrato deba hacer, puesto que la única fuente de motivación es la extrínseca.

El enfoque tradicional basado en la definición de puestos de trabajo implica un proceso de asignación de personas a puestos. En la selección, esto se traduce en la búsqueda de perfiles que se ajusten a las características y requerimientos del puesto, de perfiles que se ajusten a las características y requerimientos del puesto, determinadas a partir de la definición exhaustiva de las tareas a realizar. Parece lógico que, desde esta perspectiva, se busquen criterios objetivos, cuantificables, aptitudes y conocimientos cuya posesión en cierto grado se pueda demostrar a través de tests o diferentes sistemas de medida.

Esta forma de organización requiere, por lo general, estructuras rígidas y jerarquizadas, con estrictos sistemas de control. En definitiva, se trata de un tipo de organización que no se adapta fácilmente al cambio ni al entorno actual. En los últimos años, las definiciones demasiado pormenorizadas de puestos de trabajo han perdido relevancia: las empresas necesitan perfiles mucho más interfuncionales, que aporten flexibilidad y rapidez de reacción. <<El desarrollo económico y la correspondiente búsqueda de la eficiencia de costes y la flexibilidad están llevando no sólo a la destrucción del *puesto* a través de la racionalización y el *outsourcing*, sino también al cambio radical dentro de la empresa en cuanto a la organización del trabajo: por ejemplo, las estructuras piramidales reducen sus niveles, se pone el énfasis en los procesos de creación de valor, ganan importancia los resultados frente a las tareas, y las fronteras entre los departamentos se diluyen>>.

La organización profesional y la Dirección por objetivos

La reducción de los niveles organizativos y la simplificación de los procedimientos permiten a las empresas tener una mayor flexibilidad

a la hora de adaptarse y adelantarse a las necesidades de entorno en el que los cambios se han acelerado de manera extraordinaria. Para conseguir esta descarga de la estructura, el foco de atención se desplaza de las tareas a los objetivos. El estilo de dirección que aparece en esta nueva forma de organización profesional se basa en la delegación (o lo que ha venido a llamarse *empowerment*¹³). El empleado ya no recibe una orden sin más: conoce los objetivos de la empresa y concibe su trabajo como aportación al logro de los mismos. Por eso, no se ve a sí mismo como un simple subordinado, sino como un profesional ante un reto. La actitud que produce esta nueva identidad ya no es reactiva, sino proactiva, con iniciativa y aportación de valor a sus tareas.

La motivación que acompaña a este modo de dirección es más compleja que la que se veía en el modelo anterior. No se trata sólo de conseguir un sueldo o incentivos económicos: el empleado tiene también expectativas respecto a su propio desarrollo profesional. Esta fuente de motivación es la que se conoce como motivación intrínseca, e impulsa al subordinado a probar cosas nuevas, a arriesgar y a superar las posibles dificultades que conlleva a todo proceso de aprendizaje. De ahí que con el tiempo desarrolle un tipo de talento diferente del que obtiene el subordinado modelo de Dirección por Tareas. El talento de profesional es más independiente tanto por su origen –porque no requiere las continuas órdenes del jefe- como por su fin: porque va en busca de sus propios objetivos.

¹³ Empowerment es una técnica o herramienta que consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar sin necesidad de consultar u obtener la autoridad de los superiores.

Organización Profesional



Cardona, P. (2005).
Imagen 7. Diagrama de Dirección por objetivos.

La Dirección por Objetivos supone un importante avance respecto a la Dirección por Tareas. El empleado es considerado como algo más que un mero subordinado, sin capacidad de decisión. El profesional dispone de una mayor autonomía a la hora de diseñar y realizar las tareas que le conducirán al logro de los objetivos. Los objetivos definen *qué* hacer, pero no *cómo* hay que hacerlo. Este grado de libertad produce un talento de mayor calidad que el de la organización jerárquica, pero a la vez abre la posibilidad de que se consigan los objetivos individuales de modos ni óptimos, e incluso de forma dañina para la empresa a mediano o largo plazo. Además, el enfoque de objetivos produce unas relaciones competitivas entre empresa y empleado y, en muchas ocasiones, entre los mismos empleados. Esto da lugar a muchas ineficiencias a la hora de plantear y de alcanzar objetivos, con negociaciones y hasta trampas de los empleados para

asegurar ese cumplimiento. Esta posición de defensa contra la empresa es más evidente cuanto más agresivos son los objetivos.

Parece necesario, entonces, incorporar un enfoque que, sin renunciar a las ventajas de la Dirección por Objetivos, complemente este aspecto referente al modo en que han de ser logrados. Este enfoque es la Dirección por Competencias.

La organización competente y la Dirección por Competencias

La pérdida de relevancia del puesto de trabajo como definición de tareas a realizar y las limitaciones de la Dirección por Objetivos son paralelas al cada vez mayor interés por las capacidades, conocimientos y actitudes de la persona que desempeña ese conjunto de tareas; esta es la base del enfoque basado en competencias. Lawler¹⁴ propone este enfoque considerando que, ante un entorno global, competitivo y cambiante, el conocimiento, el análisis y gestión de las competencias de los integrantes de la empresa es más adecuado porque ofrece una imagen más real del verdadero capital humano de la empresa. Al hablar de la definición de puestos en el modelo de Dirección por Tareas se comentaba que, en dicho paradigma, las personas se adaptan a las tareas a través de la definición de los puestos. La Dirección por Competencias permite establecer un tipo de marco organizativo en el que son las tareas las que se adaptan a las personas, en función del perfil competencial de cada una de las personas que trabajan en la organización. (Lawler, 1994)

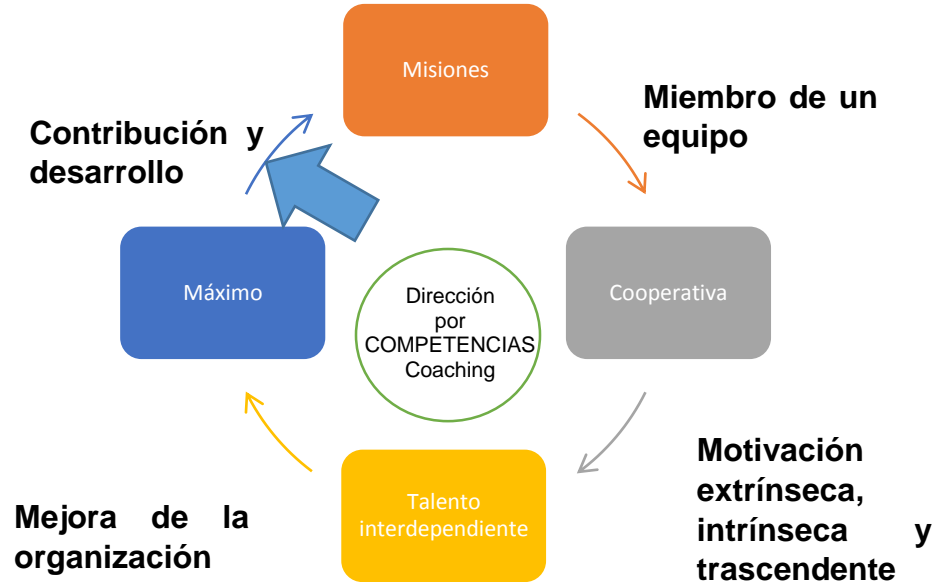
El centro de esta nueva forma de organización de la empresa es la definición de su misión: alrededor de este concepto giran y se articulan los procesos más importantes de la estructura formal, como la

¹⁴ Edward Lawler es reconocido por sus importantes teorías, investigación y práctica en los campos de la administración de recursos humanos, compensación, desarrollo de las organizaciones y eficacia empresarial. El profesor Lawler ha escrito más de 200 artículos y 25 libros.

promoción, la selección o la formación de las personas que la integran. La misión de una empresa es aquel compromiso que caracteriza su identidad, aquello que la empresa pretende ser a través de las acciones coordinadas de sus miembros y de todos los que colaboran con ella. Para que, efectivamente, la estrategia y los objetivos conduzcan al logro de la misión es necesario que ésta sea conocida y compartida, y que cada una de las personas que trabajan en la empresa sepa cómo su trabajo contribuye a dicho logro.

El empleado, en una organización competente, no se siente subordinado, como ocurría en la organización jerárquica. Conoce los objetivos y entiende el *para qué* final de su trabajo. Tampoco se considera a sí mismo como un profesional *free-lance*, en pos de objetivos cada vez más ambiciosos, cuyo logro le supone un beneficio económico y una cierta dosis de desarrollo profesional. El empleado de esta nueva forma de organización se siente miembro de un equipo con una misión a cumplir y su actitud, por tanto, es cooperativa. Esta actitud es más que la simple actitud proactiva; pone toda su energía e iniciativa al servicio de la misión, es cooperación con las necesidades del conjunto.

Organización Competente



Cardona, P. (2005).

Imagen 8. Diagrama de Dirección por competencias.

La motivación del empleado de las empresas competentes es triple.

Por una parte, se mantienen la motivación extrínseca (básicamente, el salario) y la intrínseca (el propio desarrollo profesional) pero, además, aparece un tercer tipo de motivación: trascendente. Este tipo de motivación se refiere a la satisfacción que el empleado siente por el hecho de contribuir con su desempeño al logro de la misión y los objetivos de la empresa.

Al sentirse miembro de un equipo, el empleado de este tipo de empresas hace suyo el objetivo de mejorar la organización a través de su propio desempeño. Por ello, este desempeño no va dirigido exclusivamente hacia los objetivos particulares, sino hacia las distintas necesidades que la organización requiere en cada momento. A estas necesidades mutuas entre distintas partes de la organización se les llama interdependiente: aquél que está pendiente de las necesidades del conjunto y es capaz de tomar decisiones teniendo en cuenta esas necesidades. Obviamente, es un talento más complejo y más efectivo

que el puramente independiente, y requiere cierto grado de motivación trascendente.

La Dirección por Competencias no sustituye a la Dirección por Objetivos, sino que la complementa, añadiendo información sobre cómo llevar esos objetivos a cabo. Las competencias deben a su vez reflejar los valores culturales y la misión misma de la empresa. En caso contrario corren el riesgo de aparecer como unos condicionantes arbitrarios (capricho de un consultor o de la empresa matriz), sin sentido ni interés real para la empresa. Cuando las competencias y objetivos forman un sistema coherente con la misión es más sencillo reavivar la identificación de las personas con la empresa y fomentar en ellas la actitud cooperativa.

El estilo de procedimiento de este nuevo sistema de gestión está caracterizado por el apoyo por del jefe en el proceso de desarrollo y la contribución del subordinado. Esto es lo que últimamente se ha venido llamando en inglés, *Coaching*. El directivo, además de preocuparse por los resultados de su gente, debe preocuparse también por el desarrollo profesional. El sistema de competencias es una herramienta que facilita enormemente esta función: define cuales son las competencias necesarias en cada caso, las describe de modo preciso, las evalúa para cada empleado, y enfoca los esfuerzos de la formación. Sin embargo, sería un error pensar que el sistema lo hace todo y que el directivo no tiene una función en el desarrollo de sus colaboradores. Al contrario, los directivos deben ser capaces de utilizar el sistema como máximos responsables de la formación de su gente.

Nos podríamos preguntar si realmente las empresas buscan personas con estas competencias. Y la respuesta es Sí. En el año 2001 el IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) realizó un estudio dirigido a conocer cuáles eran las competencias directivas más

valoradas por las empresas a la hora de contratar directivos. La idea subyacente a esta investigación es que, además de los requerimientos técnicos específicos para el desempeño de cada puesto en concreto, las empresas buscan un conjunto de actitudes o habilidades *soft* en sus futuros directivos. Para este estudio se utilizó un listado amplio de competencias, elaborado por los profesores Cardona y Chinchilla tras varios años de investigación.

Los resultados de este estudio señalan que las competencias más buscadas en la selección de directivos es la siguiente:

1	Orientación al cliente
2	Liderazgo
3	Integridad
4	Iniciativa
5	Trabajo en equipo
6	Comunicación
7	Visión de negocio
8	Aprendizaje
9	Toma de decisiones
10	Visión de la organización

Cardona, P. (2005).

Tabla 3. Competencias más buscadas en directivos.

Las competencias así definidas se orientan claramente a la acción, lo que no ocurre en el caso de los conocimientos o de los rasgos de personalidad. Es indudable que para realizar los comportamientos (acciones) correspondientes a una competencia es necesario partir de ciertos conocimientos y aptitudes, pero esta no es una condición suficiente (aunque sí necesaria). Conocimientos, aptitudes, personalidad y competencias son indudablemente conceptos muy relacionados: todos ellos tienen como referente último al ser humano, su aprendizaje y las acciones que se desprenden del mismo. Pero, a efectos de la medición y previsión del éxito profesional, es imprescindible mantener estas cuestiones conceptualmente separadas. (Cardona P., 2000)

Cardona menciona una separación de las competencias, pero hace una equivalencia entre las competencias y los comportamientos de las personas para determinar el nivel de desarrollo que ellos tienen de estas de acuerdo al uso que le dan cotidianamente.

De acuerdo con Cardona la función directiva es de los temas más tratados en la actualidad debido a que hay empresas que se encuentran en crecimiento o en expansión y requieren de personal competente, el cual menciona en el diagrama de niveles de competencias directivas y la división que este tiene ya sea la competencia de negocio, interpersonales y personales la cual se divide en personal externa y personal interna, cabe mencionar que la competencia de negocio es una combinación de todos los círculos menores debido a que negociar, no es imponer sino se trata de un acuerdo mutuo donde se busca que ambas partes logren un ganar-ganar para esto se necesita una buena relación interpersonal lo cual se desarrolla de acuerdo a la confianza y la forma de acercamiento.

Por tanto las competencias se separan:

1. Son *comportamientos*: es decir, no se trata de rasgos de personalidad o del temperamento, ni tampoco son conocimientos. Esta definición aboca el estudio de las competencias directivas y su desarrollo directamente a la acción.
2. Son *comportamientos observables*: se puede medir no sólo su grado de desarrollo en un momento dado, sino también el progreso y el aprendizaje.
3. Son *comportamientos habituales*, incorporados a la acción cotidiana de la persona. En este sentido, el desarrollo de cualquier competencia significa la adquisición de nuevos hábitos de comportamiento, lo que, si bien en ocasiones puede resultar un proceso lento, implica la posibilidad misma del aprendizaje.
4. *Conducen al éxito en una función o tarea*. En el caso de las competencias directivas, en concreto, conducen al éxito en la función directiva. (Cardona P., 2005)

Niveles de competencias

La función directiva es un tema muy tratado en el ámbito de las teorías sobre Dirección. Desde la escuela de la *dirección científica* de Taylor y los principios de la *escuela clásica de dirección* de Fayol, a principios del siglo XX, hasta las modernas teorías de autores como Drucker o Kotter, los más influyentes autores han tratado de determinar cuál es la esencia del trabajo directivo. De forma muy general se puede considerar que el estudio de la dirección y de las funciones directivas se ha ido enriqueciendo, pasando de enfoques de tipo administrativo y de control a modelos de liderazgo que recogen temas como la motivación de los empleados.

Para desempeñar con éxito cada una de estas dimensiones de la función directiva se puede definir tres grandes grupos de **competencias directivas**:

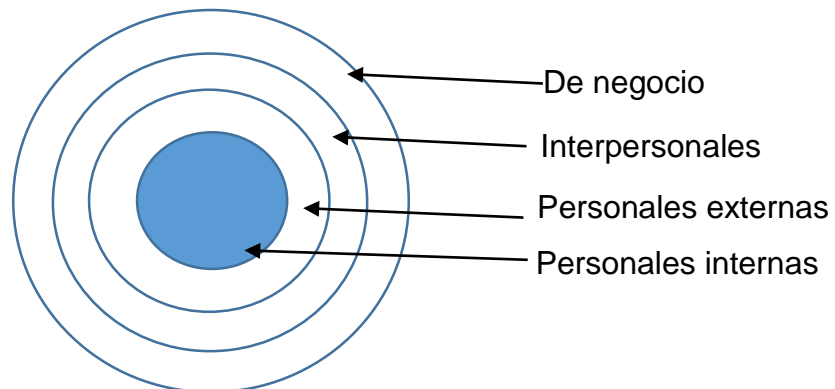
1. *Competencias de negocio*: son aquellas que se dirigen al logro de un mayor valor económico para la empresa. Estas competencias se refieren al conocimiento del sector y de la organización, a la gestión y negociación de los recursos, al trato con clientes y todo lo que tenga una repercusión directa en los beneficios económicos.
2. *Competencias interpersonales*: son aquellas que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo. Estas competencias se refieren sobre todo al trato efectivo de las relaciones interpersonales como la comunicación, el trabajo en equipo o la delegación, además de todo lo relacionado con la actitud y la aptitud de los colaboradores.
3. *Competencias personales*: desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores. Estas competencias se refieren a aquellos aspectos de autoliderazgo que promueven la profesionalidad y ejemplaridad del directivo. A su vez, este grupo se divide en competencias *externas e internas*.

Las competencias personales externas recogen aspectos relacionados con la respuesta personal a los estímulos externos, como la iniciativa o la gestión de estrés.

Las competencias personales internas se centran en aquellos aspectos más íntimos de la persona, como su capacidad de aprendizaje o su integridad.

Estos grupos de competencias son de diferente naturaleza: afectan a niveles distintos en la persona, y por ello requieren un proceso específico de desarrollo. Podemos representar los distintos niveles como círculos, desde los más externos o técnicos a los más internos o personales.

Niveles de competencias directivas



Cardona, P. (2005).

Imagen 9. Diagrama de Niveles de competencias directivas.

De acuerdo con el diagrama de Niveles de competencias directivas anterior es normal pensar que las competencias de negocio vienen acompañadas de competencias más internas, la competencia de negocio es más externa aunque para poder llevar una negociación exitosa debe tener relaciones interpersonales por lo cual influye mucho la comunicación verbal y no verbal que tiene que ver con competencias externas y unas un poco más internas. Es fácil distinguir a personas con cualidades o competencias de negociación de acuerdo al lenguaje no verbal ya que es estos, miran a los ojos al objetivo, no cruzan los brazos sino que los

mantienen abiertos inspirando a la conversación verbal, mantienen oídos atentos prestando atención a cada detalle de la conversación y durante el diálogo verbal expone puntos concretos. Este es un ejemplo del círculo de talento que esta seccionado por etapas, para poder mostrar más de estas competencias más externas se debe de tener un control interno de dichas competencias.

La relación entre los parámetros de calidad de una empresa, los talentos directivos y las competencias necesarias para lograr el éxito en estas dimensiones es la siguiente:

<i>Parámetros</i>	<i>Talentos del directivo</i>	<i>Competencias directivas</i>
Eficacia	Estratégico	De negocio
Atractividad	Ejecutivo	Interpersonales
Unidad	De liderazgo personal	Personales

Cardona, P. (2005).

Tabla 4. Competencias que puede desarrollar el directivo.

Entre las funciones de un directivo está la de generar e implantar estrategias dirigidas a obtener buenos resultados económicos para la empresa: el fracaso en esta dimensión directiva conlleva, por lo general, la desaparición misma de la empresa.

Además, los directivos y empleados permanecerán en la empresa sólo mientras no tengan una oferta económica más interesante por parte de otra empresa o por otro equipo. En estas circunstancias, los costes –ya sea por incrementos en la remuneración o por los costes de una elevada rotación- son cada vez mayores por lo que, paradójicamente, la eficacia a medio y largo plazo queda gravemente comprometida por lo cual no sé tendrá a suficientes miembros de confianza para poder llevar a cabo tareas de importancia.

Gran parte de esta situación queda paliada cuando el directivo, además de buscar la eficacia, toma decisiones utilizando el criterio de Atractividad. Esto significa que, con su actividad diaria, el directivo

llámese gerente o líder, puede hacer que quienes trabajan en la empresa obtengan cada vez mayor satisfacción de pertenencia. ¿Cómo puede lograr este objetivo? La respuesta está en la puesta en funcionamiento de un conjunto de competencias –a las que se ha llamado *interpersonales*- que desarrollan la motivación intrínseca de los colaboradores. Numerosos estudios muestran que, en el entorno profesional, una de las mayores fuentes de satisfacción es el **aprendizaje** y el **desarrollo profesional**. El directivo, a través de un estilo de dirección concreto, puede nutrir esta motivación. En el ejercicio de esta segunda dimensión el directivo desarrolla su talento ejecutivo: su capacidad de motivar y desarrollar personas.

Pero aún queda una tercera dimensión, la más profunda, la que se dirige al logro de la unidad de la empresa, entendida como el grado de confianza e integración de las personas con la misión de la misma. La unidad no se logra a base de repartir documentos en todos los niveles de la empresa en los que se exponga, con expresiones más o menos poéticas, la misión de la empresa. La unidad se consigue, sobre todo, demostrando coherencia personal en cada una de las decisiones directivas. La ejemplaridad personal del directivo es indispensable para desarrollar la confianza de los colaboradores, que es la base de la unidad. Si se rompe esta confianza es muy difícil – por no decir imposible- pedir a los colaboradores que se muevan por motivación trascendente, esto es, por sentido de misión.

El éxito en cada una de ellas requiere el desarrollo de un tipo concreto de competencias. La excelencia en estas tres dimensiones, como se mencionará, dará lugar al *liderazgo*. De ahí que en adelante se refiera al liderazgo como *competencias de liderazgo*.

Directorio de competencias de liderazgo

El libro de Cardona, P. (2005). *Cómo Desarrollar las Competencias del Liderazgo*, menciona un directorio de estas competencias seccionandolas en los 4 dimensiones, por la cual al principio muestra la competencia acompañada de una

ligera descripción, 6 de dimensión de negocio, 6 de dimensión interpersonal, 6 personales externas y 6 personales internas dando un total de 24 competencias.

Dimensión de negocio

Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa:

Visión de negocio

Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

Visión de la organización

Es la capacidad de conocer la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.

Orientación al cliente

Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

Gestión de recursos

Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

Negociación

Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.

Networking

Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

Dimensión interpersonal

Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo:

Comunicación

Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones.

Gestión de conflictos

Es la capacidad de diagnosticar, afrontar, y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

Carisma

Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.

Delegación

Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

Coaching

Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

Trabajo en equipo

Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

Dimensión personal

Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.

EXTERNA	
MEJORA PERSONAL Iniciativa: Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal. Optimismo: Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo. Ambición: Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.	Gestión personal Gestión del tiempo: Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto. Gestión de la información: Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo. Gestión del estrés: Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

Cardona, P. (2005).

Tabla 5. Dimensión personal externa.

INTERNAS	
<p>Proactividad</p> <p>Autocrítica: Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.</p> <p>Autoconocimiento: Es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.</p> <p>Aprendizaje: Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.</p>	<p>Autogobierno</p> <p>Toma de decisiones: Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.</p> <p>Autocontrol: Es la capacidad de dominarse uno mismo.</p> <p>Integridad: Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.</p>

Cardona, P. (2005).

Tabla 6. Dimensión personal interna.

En mi opinión referente a estas 24 competencias de liderazgo, pienso que si se quisiera mejorar o adquirir una o varias competencias que se encuentran más alejadas del núcleo como se muestra en la imagen 9, se debería tener un buen dominio de las dimensiones personal interna y externa ya que estos son los cimientos de lo que las personas pueden ver y para desarrollar alguna competencia personal interna se requiere de un *coach* que guíe y de fuerza de voluntad para cambiar, reemplazar o mejorar esas competencias.

Liderazgo basado en competencias

El liderazgo es un tema muy recurrente en la dirección de empresas. Por ellos ha sido estudiado desde diversos puntos de vista en distintos contextos. En los últimos años se ha ido imponiendo una visión de liderazgo que se basa en comportamientos o aptitudes específicas y medibles de los directivos, que se llaman competencias.

El punto de inicio por el cual un líder llega a serlo no simplemente es por rasgos que haya tenido al nacer o la personalidad, al menos no sólo por ellos, sino que el liderazgo se va desarrollando al ir avanzando en la vida ya que mucha de esta formación se va adquiriendo al por sucesos, aprendizaje (experiencia) y de mejora personal.

Cabe mencionar que en los deportes como el liderazgo estas competencias se pueden llegar a perder si es que no se mantiene una actitud constante por aprender y mejorar día a día. Referente al libro de Northouse, P. (2003). *Leadership. Theory and practice*, cabe mencionar que el liderazgo no es una actitud tan excepcional como lo tendríamos concebido, sino que se va adquiriendo.

Esto da al liderazgo un carácter menos excepcional y más humilde que otras concepciones más <<carismáticas>>, en las que los líderes son seres excepcionales, sin errores, y prácticamente intocables.

Su estudio ha evolucionado en el sentido de ir ampliando las variables que se consideran relevantes: desde las primeras investigaciones sobre rasgos innatos y características de personalidad que deberían compartir los líderes, hasta factores que incluyen una dimensión ética del liderazgo, muchas veces se ha mencionado que para ser líder se nace y esta concepción queda descartada ya que muchos líderes se fueron formando con el paso del tiempo y la experiencia de los errores y triunfos.

En cierto modo las diferentes teorías del liderazgo, más que entrar en directa oposición unas con otras, se van complementando y enriqueciendo, produciéndose una visión cada vez más integral del líder como ser humano.

El enfoque del liderazgo basado en rasgos de la personalidad es uno de las primeras aproximaciones al tema, en la primera mitad del siglo XX. También llamado el enfoque de <<los grandes hombres>>, la mayor parte de las investigaciones se centraban en el análisis de los

rasgos de personalidad de grandes personajes de la historia y su entorno económico y social con el fin de descubrir el grupo de características que le eran comunes y que, de esta forma, definirían el liderazgo para el futuro.

Este enfoque fue cuestionado a mediados del siglo XX por Stogdill¹⁵ al sugerir que no existía un conjunto consistente de rasgos o características de personalidad que permitiera diferenciar a los líderes de quienes no lo son. Los factores personales relacionados con el liderazgo continúan siendo importantes en la investigación sobre el tema, pero los diversos autores presentan tales rasgos en relación con situaciones determinadas. (Northouse, 2003)

La Rejilla de Liderazgo de Blake-Mouton

La rejilla, cuadrilla, malla o cuadrícula del liderazgo, cualquier nombre que este adopte, se refiere al modelo de Blake y Mouton, el cual es expuesto en el libro de Blake, R. y Mouton J. (1982). *Comparative Analysis of Situational and Management by Principle*, en el cual señala que cada punto en esta rejilla de 9x9 daría un total de 81 tipos de líderes en los cuales sólo resalta cuatro que a continuación se leerá en el siguiente extracto de su libro.

Los enfoques basados en los estilos de liderazgo se diferencian de los centrados en los rasgos de personalidad en que estudian exclusivamente lo que los líderes hacen y cómo lo hacen. En este marco, se considera que el liderazgo se compone de dos tipos generales de comportamiento: comportamiento de tareas y comportamientos de relaciones. Los primeros se dirigen al logro de metas; los segundos contribuyen a lograr el bienestar de los subordinados, con ellos mismos y con los demás. El objetivo de los estudios sobre estilos de liderazgo es explicar cómo los líderes

¹⁵ Raliph M. Stogdill mencionaba que la apariencia del líder debe ser llamativa, se basaba en un estilo de dirección en la cual superaban las decisiones sobre las alternativas u opciones.

combinan estos dos tipos de comportamientos para influir en sus subordinados y en los esfuerzos de estos para lograr metas.

Entre los diversos modelos desarrollados en este marco el más conocido es sin duda el de la Rejilla de Dirección de Blake y Mouton¹⁶, apareció por primera vez a principios de los años 1960 y modificado después sucesivas veces por sus autores. La Rejilla de Dirección (denominada después Rejilla de Liderazgo) pretende explicar cómo los líderes contribuyen al logro de las metas de la organización a través de dos factores: *preocupación por la tarea* y *preocupación por las personas*. Ambos factores componen un eje de coordenadas, en que de 1 a 9 se sitúan los diferentes estilos de liderazgo. La Rejilla de Liderazgo muestra los estilos extremos:

1. *Autoritario*: Alta preocupación por la tarea y baja por las personas (9,1).
2. *Country club*: Alta preocupación por las personas y baja por la tarea (1,9).
3. *Abdicante*: Baja preocupación por la tarea y las personas (1,1).
4. *Director de equipo*: Alta preocupación por la tarea y las personas (9,9).

Las teorías sobre estilos de liderazgo, a pesar de diferenciarse de las teorías basadas en rasgos de la personalidad, adolecen del mismo problema: varios años de investigaciones empíricas no han conducido a la determinación de un estilo de liderazgo que resulte adecuado para casi todas las situaciones. Es decir, el grado de generalidad de las diversas teorías sigue siendo limitado. Además, al igual que ocurre con las teorías de la contingencia, no se definen estrategias de cambio y aprendizaje del líder, de manera que nuevamente nos encontramos ante un enfoque estático y descriptivo. (Blake, 1982)

¹⁶ Robert R. Blake fue un teórico de la gestión estadounidense. Hizo un trabajo pionero en el campo de la dinámica organizacional junto con Jane S. Mouton, desarrolló el Modelo de cuadrícula gerencial, que intenta conceptualizar la gestión en términos de relaciones y estilo de liderazgo.

En el siguiente modelo a comparación del anterior de Blake-Mouton, este modelo no es estático sino al contrario se puede decir que situacional dado a que cada estilo de liderazgo lo puede ocupar en una situación diferente. Por el cual Hersey y Blanchard¹⁷ mencionan un proponen un nuevo modelo en el libro Blake, R. y Hersey. (1982). *Comparative Analysis of Situational and 9,9 Management by Principle. Organizational Dynamics*, donde se pone en mayor práctica la motivación hacia los empleados.

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es sin duda uno de los más conocidos. Como su propio nombre indica, el objetivo de este enfoque es adaptar los diferentes estilos de liderazgo a las necesidades de la situación. El modelo fue formulado por primera vez a las necesidades de cada situación. El modelo fue formulado por primera vez en 1969 –bajo el nombre de *Life-Cycle Theory of Leadership*- para sufrir posteriormente diversas modificaciones hasta llegar al modelo situacional en la década de los 1980.

Los autores consideran que el liderazgo está compuesto por dos dimensiones: dirección y apoyo. El líder debe combinar ambas dimensiones para adaptar su estilo de liderazgo a las diversas situaciones. La aportación más relevante del enfoque situacional es la inclusión del colaborador en el modelo: el factor crítico a la hora de determinar el tipo de situación que desenvuelve al líder es el grado de madurez de los colaboradores. <<los seguidores o compañeros de equipo son de vital importancia porque, individualmente, aceptan o rechazan al líder. Como grupo, determinan el grado de poder personal del líder. A medida que el nivel de madurez de los seguidores aumenta, el comportamiento adecuado del líder requiere menos estructura y menos apoyo socio-emocional. Madurez es logro, independencia relativa y la habilidad para asumir responsabilidades.

¹⁷ Paul Hersey científico del comportamiento y empresario, y Ken Blanchard escritor y experto en management. Hersey y Blanchard adoptaron un enfoque situacional. Ellos acentúan el uso por parte del líder de un estilo flexible de liderazgo, dependiendo del juicio que se realice en cuanto a la situación. Esto tiene mucha variación dependiente de la “disposición” o “madurez” de los subordinados.

La edad puede ser un factor relevante, pero no está directamente relacionada con la madurez en este modelo>>.

Blanchard, K. Y Hersey, P. <<Great Ideas Revisited>> 1996, vol. 50.

Partiendo del hecho de que las habilidades y la motivación de los subordinados varían a lo largo del tiempo, el líder debe ir adaptando cada vez el grado en que dirige o presta apoyo. El líder efectivo se reconoce por su capacidad de detectar las necesidades de sus subordinados y adaptar su estilo de liderazgo para conseguir la satisfacción de dichas necesidades. El modelo redefinido por Blanchard en 1985 puede representarse gráficamente de la siguiente forma: (Imagen 10).

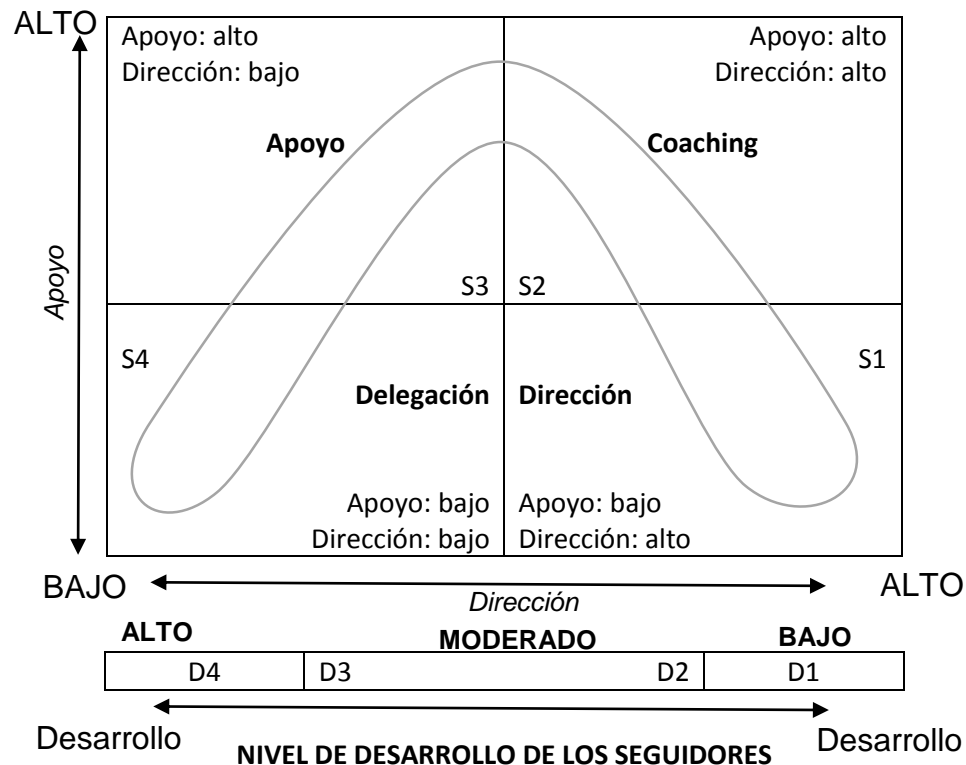
Modelo de liderazgo de Blanchard

En el modelo propuesto por Ken Blanchard y en la rejilla de Blake-Mouton se muestra que alcanzar la esquina superior derecha o el 9,9 en la rejilla demuestra una capacidad sorprendente del líder para alcanzar resultados sorprendentes y tener una buena relación con su equipo o empleados.

Se ha mencionado que capacitar o coachear a tú grupo o equipo de trabajo es esencial para alcanzar resultados extraordinarios y que estos se encuentren autodirigidos, lo cual significa que puedan ser independientes. Ken Blanchard explica estos 4 estilos de liderazgo y en el gráfico se muestra el eje absciso "X" la dirección y en el eje ordenado "Y" el apoyo se menciona en el libro de Blanchard, K. Y Hersey, P., Situational Approach to Managing People, 1985.

Los estilos de liderazgo se refieren a pautas de comportamiento del individuo e incluyen tanto los comportamientos de dirección (tareas) como los de apoyo (relaciones). Los primeros están orientados al logro de los objetivos a través de metas y tareas, métodos de evaluación, etc. Los comportamientos de apoyo buscan el bienestar de los colaboradores consigo mismos y con la situación, a través de comportamientos concretos como la solicitud de retroalimentación, la

escucha activa, la ayuda en la resolución de problemas, etc. A partir de la combinación de los dos factores (dirección y apoyo), y tal como se demuestra en el gráfico anterior, Blanchard establece 4 estilos de liderazgo: dirección, coaching, apoyo y delegación.



Cardona, P. (2005).
 Imagen 10. Modelo de Blanchard acerca del liderazgo.

El eje central del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es la adaptación del estilo de liderazgo al grado madurez o desarrollo de los subordinados. Con el fin de clasificar dicho desarrollo, los autores identifican dos variables que son las que determinan dicho nivel: grado de desarrollo de las capacidades necesarias para realizar las tareas y grado de desarrollo del compromiso. La combinación de ambos factores determina la clasificación en cuatro niveles de desarrollo: D1 (bajo en ambas dimensiones), D2 y D3 (desarrollo medio) y D4 (alto desarrollo de capacidades y de compromiso).

Con relación al modelo de “Rejilla de liderazgo” de Blake-Mouton, el modelo de Hersey-Blanchard lo representa mejor y abarca distintos tipos de liderazgo en una persona a lo que llaman liderazgo situacional, se menciona que este varía según el grado de madurez de las personas que dirige el líder, dicho estilo de liderazgo va cambiando respecto a las situaciones y necesidades del equipo o de los seguidores.

Liderazgo basado en competencias (Primeras aproximaciones)

Katz fue el primero en no enfocarse en los modelos de liderazgo y si en los rasgos que los líderes más o menos tenían. Katz propone que estos líderes deberían de tener habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Dado a esta primera aproximación se encuentra que hay diferentes tipos de líderes que requieren un poco más de información técnica y otros de habilidad humana según vaya aumentando la jerarquía. Esto señala en su libro *Skills of an effective Administrator* escrito por Robert L. Katz en (1955).

Las habilidades (*skills*) del liderazgo han sido estudiadas de forma directa o indirecta durante muchos años. Pero fue la publicación del estudio de Robert Katz ¹⁸*Skills of an effective administrator* el primer hito crítico de este enfoque. Se trata de un serio intento por superar las limitaciones de los modelos centrados en descubrir los rasgos más o menos innatos de los líderes. Katz propone la definición de tres habilidades personales básicas, de las que depende el liderazgo: **habilidades técnicas, humanas y conceptuales**. Además, se considera que dichas habilidades no son necesarias en el mismo grado en cada uno de los niveles jerárquicos, sino que la alta dirección precisa menos habilidades técnicas, por ejemplo, que los niveles inferiores y mandos intermedios. Según el propio autor, las habilidades se diferencian claramente de los rasgos innatos: *habilidad* implica aprendizaje, mientras que el *rasgo* se tiene o no se tiene.

¹⁸ Robert L. Katz fue un psicólogo organizacional y social. Él creó el concepto de habilidades gerenciales, el cual describe como las habilidades requeridas estructuran los cambios, dependiendo del nivel gerencial.

La escasa repercusión de este modelo en su época se debe, en gran medida, al grado de generalidad con que se definen estas habilidades, que las convierte en conceptos poco útiles en su aplicación a la vida real de una organización. Se trata, además, de un modelo descriptivo, con escasa capacidad de predicción.

A principio de los años 1990, un grupo de investigadores encabezados por Mumford retoman con ímpetu renovado la definición del liderazgo a partir no ya de habilidades sino de competencias.

Basándose en los resultados de este estudio, Mumford ¹⁹y sus colegas formularon un nuevo modelo de liderazgo basado en competencias. Tomando como punto de partida el modelo de Katz, este nuevo enfoque enmarca el liderazgo a partir de la definición de los cinco componentes de desempeño del líder: competencias, atributos individuales, resultados del liderazgo, experiencia profesional e influencia del entorno. El corazón del modelo lo constituyen tres competencias: resolución de problemas, juicio social y conocimiento. El resto de los componentes del modelo impactan de diversas formas en estas tres competencias. A través de la experiencia profesional y el entrenamiento, los líderes pueden mejorar sus capacidades para resolver mejor los problemas y ser líderes más efectivos.

El modelo de liderazgo basado en competencias de Mumford abre paso a la aplicación de los modelos de competencias para el análisis del liderazgo. Sin embargo, la inclusión de algunos componentes referidos a la personalidad y la falta de especificación a la hora de determinar cómo influyen las competencias en la obtención de resultados propios del líder han conducido a una escasa aplicabilidad del modelo en otros contextos. (Katz, 1955)

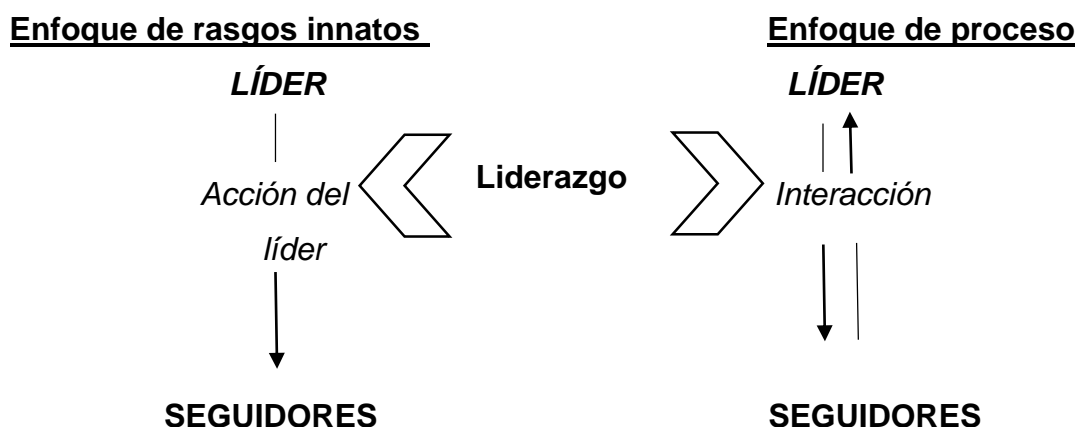
¹⁹ Alan Mumford y Peter Honey ellos desarrollaron los distintos estilos o preferencias de aprendizaje. Identificaron cuatro estilos entre ellos: activista, teórico, pragmático y reflector.

Según Katz los rasgos innatos son aquellos comportamientos que se tienen a un nivel de organización no nulo al nacer la persona o muy poco después, esto se puede derivar del origen ya que se puede ser social, ambiental o regional, es decir que se derivan de la educación o la crianza familiar. En cuanto a la habilidad implica aprendizaje y esta puede adquirirse.

Una de las cuestiones básicas que separan a las teorías sobre liderazgo es la cuestión que se menciona en ambos capítulos de si el líder *nace* o *se hace*. Northouse²⁰ establece una clara distinción entre los modelos que definen el liderazgo en términos de *rasgos innatos* y aquellos que lo definen en términos de *proceso*: (Northouse, 2003)

1. En el primer caso estarían las perspectivas del liderazgo como conjunto de características presentes en un grupo selecto de personas: los líderes. Este conjunto de características determina el comportamiento característico del líder sobre sus colaboradores.

Como puede verse en la imagen 11 este tipo de modelos no consideran la posibilidad de interacción: el líder actúa sobre sus seguidores, pero no hay una retroalimentación en sentido contrario.



Katz, R. (1955).
Imagen 11. Enfoques del liderazgo

²⁰ Peter G. Northouse profesor emérito de comunicación, agregó publicaciones en periódicos profesionales y es autor del *Leadership: Theory and Practice*.

- ✓ *Debe existir un grado suficiente de desarrollo de todas las dimensiones directivas, es decir, debe darse una situación de equilibrio.*

Esto significa que ninguna de las dimensiones debe sobrepasar excesivamente a las demás o, dicho de otro modo, ninguna dimensión debe quedar excesivamente infra-representada. Un líder, en tanto que directivo, debe ser capaz de definir estrategias y producir valor económico para la empresa. También necesita un cierto nivel de competencias interpersonales para poder comunicar a su gente las tareas a realizar y ayudarles en el logro de los objetivos. Para todo ello es imprescindible que sepa dirigirse a sí mismo, gestionar sus emociones, su aprendizaje y su desarrollo personal. Ninguna de estas dimensiones es prescindible, aunque lógicamente variará el grado de desarrollo de cada una de ellas según la persona.

1. *Debe existir también un desarrollo suficiente de las competencias personales internas.*

Esta dimensión representa la posibilidad misma de aprendizaje y mejora: es el grupo de competencias sobre las que se apoya el ulterior desarrollo de las demás, y asegura, independientemente de cual sea la dimensión dominante, que el comportamiento del líder se desarrolla en el marco adecuado de madurez personal y honestidad profesional.

Estas son las condiciones mínimas generales que permiten detectar el grado de desarrollo del liderazgo de un directivo.

En definitiva, el enfoque del liderazgo basado en competencias permite la especificación del modelo según los requerimientos propios de cada empresa. El objetivo es dotar a la organización de las herramientas conceptuales y de procedimiento básicas para definir dicho modelo y aplicarlo a sus políticas de promoción, selección y,

sobre todo, formación. De esta forma consigue un incremento del talento de liderazgo a lo largo de toda la estructura de la organización, al tiempo que se fortalece la cultura propia y su transmisión a todos los niveles jerárquicos. (Cardona P., 2000)

AUTOCONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS.

Autoestima y autocrítica

Autoestima e imagen personal, dos fuertes conceptos que llevados a la realidad logran resultados provechosos, con ayuda de estos conceptos se puede observar que tan determinada es la persona al momento de enfrentar problemas o retos. Cuando estos dos conceptos se asemejan o se empalman la persona suele tener una mayor resiliencia, conocimiento de los que es capaz y lo que no y un autoestima estable y llena de motivación. Todo a partir del autoconocimiento y la autoimagen.

Más a allá se trata un diagrama para el autoconocimiento que se llama “La ventana de Johary” el cual trata los temas de comunicación (verbal y no verbal), retroalimentación y el concepto de autoestima, todo esto es necesario para que las que se hacen llamar zonas ciegas pasen a ser áreas de mejora.

En el capítulo anterior se mencionaron los conceptos de autoestima (*Self-esteem*) o la imagen personal (*self-concept*) es la interpretación que la persona hace de sí misma: de lo que vale, de lo que se valora, de lo que es capaz de hacer. Esta interpretación se fabrica en la inteligencia, muchas veces de manera inconsciente, como resultado de lo que la persona va conociendo de sí misma mediante la información que recibe, las observaciones que realiza, o a través de la propia experiencia. La autoestima surge de la comparación entre cómo se ve uno a sí mismo y como cree que debería ser a lo que llamamos en el capítulo anterior auto imagen. En muchos casos este puede ser un modelo idealizado de una persona (un conjunto más o menos abstracto de valores), o bien una persona concreta idealizada (una <<estrella>>, un líder, un deportista, etc...), o también puede ser una <<media>> de lo que supone el entorno próximo (que erróneamente se

interpreta como lo que es <<normal>>), etc. El resultado de esta comparación puede ser positivo o negativo, dando lugar a una mayor o menor autoestima.

La ventana de Johary:

SOBRE MÍ

OTROS	Conocen	ZONA ABIERTA	ZONA CIEGA
	Desconoce	ZONA OCULTA	ZONA INCONSCIENTE
		Conozco	Desconozco
		YO	

Cardona, P.
Imagen 12. Ventana de Johary.

La *zona abierta* es aquella información sobre mí que yo conozco y que otros también conocen. Por ejemplo, si me corto el pelo, la forma en que visto, esta información está en mi zona abierta: yo lo sé y los demás también. La *zona oculta* es aquella información sobre mí que yo conozco pero que mantengo reservada de los demás. Por ejemplo, puedo mantener en mi zona oculta qué equipo de fútbol, mi platillo favorito, mi cantante de pop que me agrada más. Si por algún motivo parece oportuno, puedo pasar esta información a la zona abierta comunicándolo a las demás personas. La *zona inconsciente* es aquella información que es ignorada por mí y que tampoco es conocida por los demás. Por ejemplo, la temperatura corporal, mis latidos del corazón por minuto en un momento (bpm) dado puede ser una información de esta zona. Finalmente la *zona ciega* es aquella información sobre mí que otro conocen pero yo no. Por ejemplo, cuando estoy nervioso, cuando cometo algún error o tengo alguna actitud indeseada, a veces ocurre que los demás lo

detectan fácilmente pero yo no. Hay mucha información de la que parece que permanece en la zona ciega de las personas. La autocrítica, como se ha indicado, facilita pasar información de la zona ciega a la abierta.

Se puede distinguir dos tipos de autocrítica: pasiva y activa. La autocrítica pasiva consiste en escuchar y acoger la retroalimentación que nos llega con atención e intención de aprendizaje, sin buscar excusas o realizar interpretación que desvirtúen sin más la legitimidad la retroalimentación. Como se ha apuntado antes, la autosuficiencia disminuye la capacidad de autocrítica pasiva. La autocrítica activa consiste en buscar activamente la retroalimentación sobre uno mismo, pensando en las personas más adecuadas para dárnoslo en cada momento. Toda persona debe ejercitarse en estos dos tipos de autocrítica si quiere reducir al máximo su ventana ciega y desarrollar una autoestima realista abierta al aprendizaje. Al final, a posibilidad de seguir el conocido consejo del oráculo Delfos (<<conócete a ti mismo>>) dependerá de la capacidad de autocrítica activa y pasiva que tenga cada persona.

Los directivos tienen un doble peligro a la hora de recibir retroalimentación.

Por un lado, el pasivo –especialmente el que viene de los subordinados puede ser alterado. Estos es especialmente así cuando la autosuficiencia del jefe es conocida y nadie está dispuesto a decir la verdad porque saben que no serán escuchados. Por otro lado, cuesta más pedir retroalimentación honesta sobre uno mismo cuando ese uno es el jefe. En algunas culturas, puede parecer incluso que se pierde la autoridad al pedir retroalimentación a los subordinados. Por ello, a medida que la persona progresa en la escala directiva de la empresa, puede hacerse más difícil pedir y acoger la retroalimentación. De hecho, es muy preocupante constatar que, en muchas organizaciones, el peor informado de cómo hace las cosas es el propio director general. Esto es peligroso puesto que en cuanto más arriba está la persona en la estructura jerárquica, más importante es que disminuya la ventana ciega para tomar mejores decisiones.

Muchos libros tratan acerca de que si la personalidad está relacionada con el liderazgo, McCrae R., en su libro Introduction to the Five-Factor Model and its

applications. *Journal of Personality* (1992), pp. 178-179 la cual surge a partir del tratamiento de grandes bases de datos por lo cual se analizan miles de respuestas de personas y se concluyen en modelos de personalidad. Mc Crae describe algunos modelos de su libro los cuales se presentan a continuación en forma de resumen.

El *Five-Factor Model* (FFM) surge en los años de 1980, gracias a las posibilidades de tratamiento estadístico de grandes bases de datos. Contrariamente al método de observación clínica utilizado en el MBTI, el FFM resulta de los factores que aparecen en el análisis factorial de una gran variedad de rasgos de personalidad. El análisis factorial produce cinco dimensiones básicas: extroversión (*extraversion*), amabilidad (*agreeableness*), perfeccionismo (*conscientiousness*), neuroticismo (*neuroticism*) y apertura al aprendizaje (*openness*). Este modelo ha resultado ser muy robusto y aplicable a diferentes culturas. A continuación se presentan algunos adjetivos que caracterizan el polo positivo de cada uno de estos factores.

Extroversión	Activo, asertivo, enérgico, entusiasta, comunicador.
Amabilidad	Apreciativo, generoso, amable, simpático, digno de confianza.
Perfeccionismo	Eficiente, organizado, responsable, racional, planificador.
Neuroticismo	Ansioso, tenso, inestable.
Apertura	Imaginativo, original, curiosos, amplitud de intereses.

McCrae, R. (1992).

Tabla 7. Five-Factor Model ejemplos.

El FFM es uno de los modelos más completos de rasgos de personalidad y recoge las cuatro dimensiones del MBTI más la de Neuroticismo, que representa la tendencia personal ante situaciones de tensión. Existen otros instrumentos de medición de rasgos de personalidad; sin embargo, la mayoría de ellos son bastante compatibles y, en el fondo, miden dimensiones semejantes, como se muestra en el siguiente cuadro.

<i>Instrumento</i>	FACTOR				
FFM	<i>Extroversión</i>	<i>Amabilidad</i>	<i>Perfeccionismo</i>	<i>Neuroticismo</i>	<i>Apertura</i>
Hogan Personality Inventory	<i>Sociabilidad</i>	<i>Cordiabilidad</i>	<i>Prudencia</i>	<i>Ajuste</i>	<i>Interlección</i>
Multidimensional Personality Questionnaire	<i>Cercanía social</i>	<i>Agresión</i>	<i>Control</i>	<i>Reacción al estrés</i>	<i>Absorción</i>
MMPI	<i>Histriónico</i>	<i>Paranoico</i>	<i>Compulsivo</i>	<i>Límite</i>	<i>Esquizoide</i>
MBTI	<i>Extraversión</i>	<i>Sentimiento</i>	<i>Juicio</i>		<i>Intuición</i>

McCrae, R. (1992).

Tabla 8. Comparativa de los diferentes modelos y sus factores.

Al igual que la autoestima, la personalidad juega un papel muy importante en las competencias. En concreto, como se ha visto, la personalidad introduce unas preferencias vitales espontáneas a la hora de encarar la realidad. Estas preferencias facilitan ciertas tendencias conductuales que pueden llevar al desarrollo de hábitos. Estos hábitos, si son efectivos dan lugar a **competencias**. Así por ejemplo, la persona que tiene una personalidad más perfeccionista tenderá a planificar más su horario que la que no lo es. Si se esfuerza en mantener esta tendencia y aprende a priorizar bien, es más fácil que adquiera la competencia de **gestión del tiempo** que una persona con una personalidad poco perfeccionista. (McCrae, 1992)

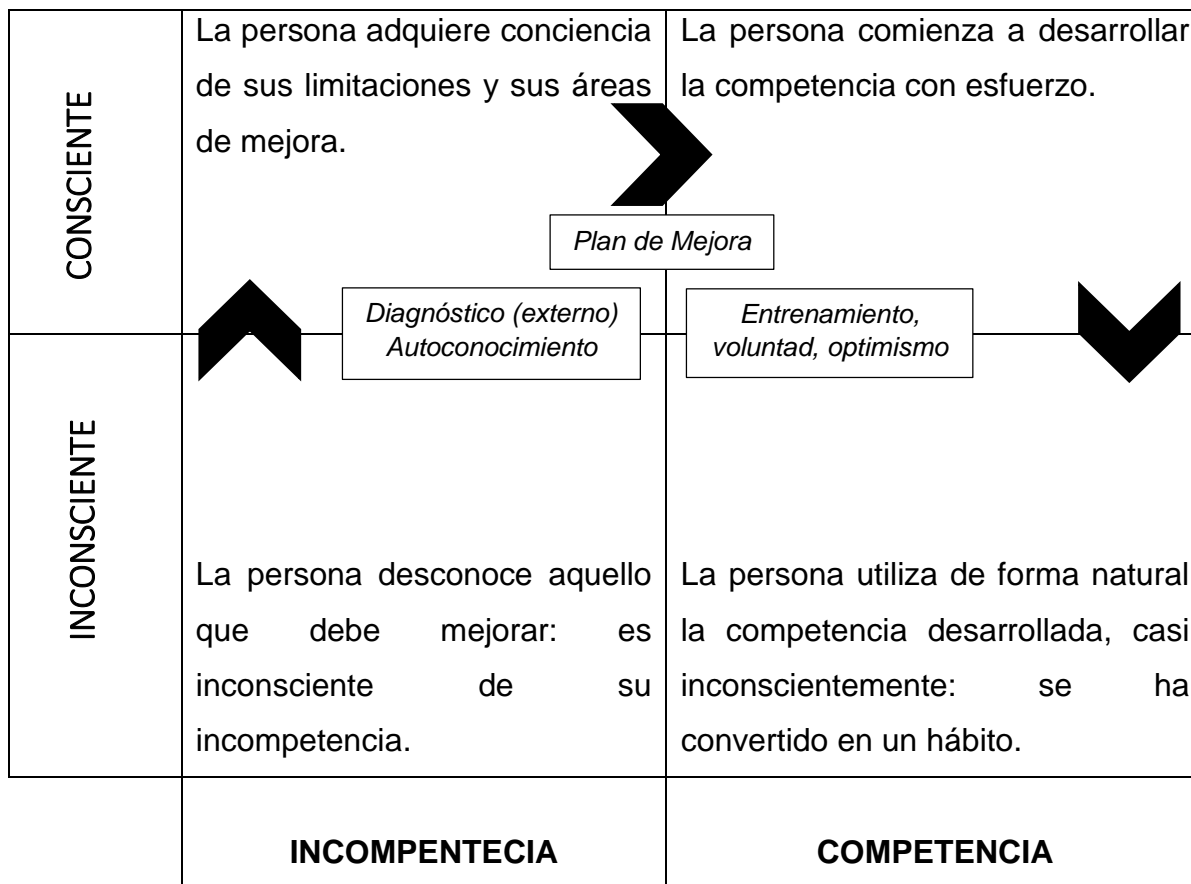
Autoconocimiento en el desarrollo de las competencias

El desarrollo humano, tanto profesional como personal, es sin duda una de las claves que conducen al logro de una vida plena. El trabajo, entendido no como el desempeño mecánico y frustrante de un conjunto de tareas, sino como el desempeño y desarrollo de una profesión, representa una espléndida oportunidad para impulsar el crecimiento y la madurez.

Como se ha mencionado en páginas y capítulos anteriores, la posibilidad de plantearse nuevas metas supone una de las mayores fuentes de motivación del ser humano, pero tal planteamiento sólo es posible a partir del conocimiento y reconocimiento de las propias fuerzas y limitaciones. La línea que separa la frustración de logro tiene mucho que ver con el conocimiento de uno mismo: plantear metas inalcanzables conduce sin duda a una pérdida de la autoestima y al abandono de todo esfuerzo. Si no fomentamos el autoconocimiento estaremos sumergidos en la ignorancia de nuestras propias limitaciones y fortalezas. Y en este estado es casi imposible comenzar cualquier otro tipo de aprendizaje o de desarrollo, simplemente porque no sabemos qué tenemos que mejorar.

El proceso de desarrollo de las competencias necesita por tanto el autoconocimiento. De hecho, al tratar de hábitos, estamos hablando de acciones que se producen casi inconscientemente y que llevan una carga importante de inercia. La persona tenderá a mantener sus hábitos, aunque sean poco efectivos, hasta que no se produzca un cambio en el autoconocimiento que choque con la imagen personal que uno tiene – o le gustaría tener- de sí mismo. El proceso de desarrollo se hace entonces consciente y durará hasta que el nuevo comportamiento vuelva a ser habitual y, por tanto, consciente.

El siguiente diagrama muestra las fases del desarrollo de cualquier competencia:



Ashford, S. (1989).

Imagen 13. Diagrama de cómo desarrollar las competencias.

Al principio, la situación en la que muchas veces se encuentra una persona es la de ser *inconsciente de su competencia*. Sigue haciendo las cosas como siempre, sin plantearse la necesidad de cambio. Sin embargo, a través del autoconocimiento o de la retroalimentación externa, la persona se hace consciente de aquellas competencias que debe mejorar. Sólo entonces –y siempre que exista la motivación adecuada puede comenzar un proceso de aprendizaje y desarrollo, a través del diseño más o menos explícito y formal de un plan de mejora. Este primer paso, reconocer un área de mejora como tal, no es un paso sencillo, pero si fundamental. Un profesional puede estar convencido, por ejemplo, de que sabe delegar. O puede, incluso, que no se haya planteado nunca la necesidad de saber si sabe o no delegar. Supongamos que, por cualquier motivo, pregunta a sus subordinados y la retroalimentación que le ofrecen es contrario a sus

expectativas: le describen como un directivo que más que delegar *traspasa* tareas cuando ya no da más de sí. Este directivo, si se observa a sí mismo a lo largo de algunos días y comprueba que, efectivamente, la delegación constituye para él un área de mejora, habrá dado un paso importante para mejorar en esa competencia.

Ahora el directivo es *consciente de su incompetencia*. Pero esto no es suficiente. A continuación, el directivo debe de aprender el nuevo hábito: es posible que empiece leyendo algún manual al respecto, que pida asesoramiento, que acuda a algún curso, etc. Más adelante veremos con detalle cuáles son las fases y elementos clave de este proceso. De momento, quedémonos con la idea de que emprende un conjunto de acciones para mejorar la competencia delegación. Hemos definido las competencias como *comportamientos habituales*, lo que significa que, para desarrollar este hábito de la delegación, tendrá que entrenarse y, durante algún tiempo, estos nuevos comportamientos se producirán de forma poco natural: requerirán un esfuerzo considerable, puesto que, seguramente, será necesario erradicar hábitos contrarios a la delegación profundamente arraigados. Así, con la repetición de acciones que no se realizan de modo espontáneo, sino con esfuerzo, se va adquiriendo poco a poco un nuevo hábito.

Llega un momento en el que el directivo es *consciente de su competencia*. Esta fase del desarrollo implica un trabajo considerable y buena dosis de voluntad, autocontrol y paciencia. En cierta medida este proceso se parece al que experimenta cualquier persona que haya intentado (y tal vez conseguido) aprender a escribir a máquina con los diez dedos. Cuando se tiene cierta soltura con dos dedos, este proceso resulta terriblemente frustrante. Uno comienza pacientemente a intentar seguir las indicaciones sobre la posición de las teclas. La velocidad inicial es casi ridícula. Al poco tiempo empezará a echar de menos la velocidad de los dos dedos, aunque hubiera que mirar el

teclado de vez en cuando. Empiezan las dudas (*realmente no me iba tan mal con los dos dedos... ¿Y si me dedicara a mejorar la velocidad con los dos dedos en lugar de intentar esto que parece casi imposible?*). Sin embargo, si uno persevera, poco a poco irá mejorando y será capaz de teclear a gran velocidad, sin errores y sin necesidad de mirar el teclado. Pero la tentación de abandonarlo todo y volver al antiguo hábito, *sobre todo si no había dado mal resultado*, es enorme. Si en lugar de una habilidad tan nimia pensamos, por ejemplo en competencias como la iniciativa o el trabajo en equipo, cuya complejidad implica mucho más que pasar algunas horas tecleando, comprenderemos que el camino del desarrollo de competencias no es en absoluto sencillo.

Una vez superada la fase en la que los comportamientos a mejorar se practicaban una y otra vez con el esfuerzo, nuestro directivo llegará a un estado en el que será *inconsciente de su nueva competencia*. En el ejemplo del directivo y la competencia de delegación, el directivo al final delegará con tanta naturalidad como antes cuando traspasaba tareas: habrá adquirido un nuevo hábito. Y como, por lo general, no solemos tener una sola competencia que mejorar, será el momento de comenzar el proceso con otra. La motivación por el aprendizaje, no obstante, será mayor, por lo que la persona estará más dispuesta a realizar el esfuerzo necesario para aprender: a medida que se va obteniendo mejores resultados y que se comprueba la eficacia del procedimiento, la tentación de volver *a los dos dedos es menor*.

Autoevaluación de competencias

Ashford señala la necesidad de lograr que los directivos –y, en general, todos los empleados de una empresa- desarrollen su capacidad de observarse a sí mismos y evaluarse de forma coherente a como lo hacen los demás (superiores, colegas y/o subordinados).

Se trata, por tanto, de desarrollar aspectos tan fundamentales del ser humano como la humildad. La objetividad respecto a uno mismo, la autocrítica y el autoconocimiento.

Realizar periódicamente ejercicios de autoevaluación permite al directivo, por una parte, adquirir el hábito de preguntarse con cierta frecuencia el cómo y el porqué de sus comportamientos y actitudes. Además, si este autodiagnóstico se acompaña de una evaluación multifuente, la comparación con las observaciones de los demás servirá de guía para controlar posibles sesgos de su objetividad. Numerosas investigaciones demuestran que la autoevaluación de los directivos varía tras conocer la evaluación de los demás.(Ashford, 1989) y (Atwaler, 1995)

La imagen de sí mismo tiene el directivo constituye una realidad importante y aporta información muy relevante sobre su desempeño y su potencial. Las investigaciones de McCauley²¹ y Lombardo²² muestran que aquellos directivos cuya autoevaluación es consistente con la de superiores, colegas y subordinados, tienen más probabilidades de ser promocionados y de desarrollar una carrera profesional de éxito. El conocimiento de uno mismo, la capacidad autocrítica y la humildad para reconocer las propias áreas de mejora son, sin duda, rasgos que caracterizan a un directivo con un elevado grado de madurez. Y esta madurez está en la base del reconocimiento de los demás y la promoción profesional.

Frecuentemente, los profesionales dedican tiempo a la formación de los demás, a organizar equipos, a diseñar planes de mejora para el

²¹ Cynthia D. McCauley escritora de diversos libros y artículos de liderazgo entre ellos: El manual del Centro para el Liderazgo Creativo de desarrollo de liderazgo, Desarrollar a partir de experiencias laborales: el papel de la autoestima basada en la organización, Uso de la experiencia para desarrollar el talento de liderazgo: cómo las organizaciones aprovechan el desarrollo en el trabajo, entre muchos otros.

²² Michael M. Lombardo escritor de diversos libro-manuales acerca de Coaching, Liderazgo, Aprendizaje para Gerentes, de mejora personal, entre sus libros más famosos se encuentra: FYI: For Your Improvement, A Guide for Development and Coaching, FYI: For Your Improvement –For Leaners, Managers, Mentor, and Feedback Givers, The Leadership Machine: Architecture To Develop Leader For Any Future.

departamento, pero en muy pocos casos dedican tiempo y atención suficiente a su propio desarrollo. Esto es aún más cierto cuando no consideramos los aspectos técnicos de la profesión, sino las competencias directivas, es decir, aquellos comportamientos que sostienen y permiten el logro de resultados en el desempeño de la función directiva. La primera utilidad de una autoevaluación de competencias es, por tanto, ofrecer al directivo la posibilidad de dedicar un tiempo a la autorreflexión.

Esta reflexión sobre los propios comportamientos y actitudes no se lleva a cabo en *vacío*, sino a partir de un cuestionario exhaustivo. Para restar subjetividad al proceso y facilitar las respuestas, es conveniente que el cuestionario de autoevaluación recoja comportamientos concretos, cuya frecuencia se pueda valorar con objetividad. Tomemos, por ejemplo, la competencia Delegación. En nuestro directorio aparece definida como *la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos*. Si en un cuestionario de autodiagnóstico se pidiera a una persona que valorara el grado en que ella misma posee esta competencia, la respuesta sería, además de difícil para el evaluado, poco fiable. Por este motivo, un cuestionario de autoevaluación debe hacer referencia a comportamientos más concretos, frecuentes y observables. Siguiendo con el ejemplo de la delegación, se observa qué distinto es formular las preguntas haciendo referencia a comportamientos específicos que componen la delegación.

(McCauley, 1990)

Por ejemplo la siguiente tabla:

	<i>Nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Con frecuencia</i>	<i>Muy frecuentemente</i>	<i>Siempre</i>
Supervisa las tareas y los proyectos de su gente sin entrometerse en ellos					
Permite a sus subordinados terminar su trabajo, proporcionando ayuda cuando lo solicitan					
Implica a sus subordinados en la fijación de criterios de decisión y en el análisis de alternativas					

McCauley, C. (1990).

Tabla 9. Frecuencia de los comportamientos que se quieren obtener.

De esta forma, se cumple una segunda utilidad de la autoevaluación: al presentar comportamientos muy concretos, el directivo puede descubrir pautas y actitudes de cuya relevancia no se había percatado. Siguiendo el ejemplo anterior, podría ocurrir que el directivo que se está evaluando no hubiera caído en la cuenta de la importancia de *implicar a sus subordinados en la fijación de criterios de decisión*. Por tanto, el proceso de autodiagnóstico, el hecho mismo de responder una serie de cuestiones y dedicar un tiempo a la autorreflexión se convierte ya en sí mismo en parte del proceso de aprendizaje y mejora personal.

La autoevaluación, como herramienta única de medida de competencia, tiene algunas desventajas: la principal es, sin duda, el grado de subjetividad que se introduce en el proceso. Este sesgo se torna especialmente importante si los resultados del autodiagnóstico se consideran en el mismo plano que los de la evaluación externa. Sin embargo, si evitamos considerar el perfil de competencias de un directivo como una *verdad objetiva, ajena al propio directivo, que ha de ser alcanzada*, y tratamos de observar el proceso como una ayuda a la mejora y al desarrollo del directivo, entonces la autoevaluación, con su innegable sesgo de subjetividad, juega un papel muy relevante.

En resumen, el autodiagnóstico de competencias directivas es una herramienta de gran utilidad para el desarrollo profesional y personal de los directivos. En combinación con la retroalimentación externa, el autodiagnóstico ayuda a conocerse mejor y a iluminar las zonas ciegas personales.

El autoconocimiento y autoevaluación son muy importantes según señalan Ashford y Atwaler, el primero se basa en las fortalezas y limitaciones que alguien tiene, de tener un buen conocimiento de sí mismo y saber qué es lo que no sabes puede ser una fuente de motivación en vez de seguir sumergido en la ignorancia y la segunda es la capacidad en la cual alguien se hace las preguntas del ¿cómo y por qué? De su comportamiento, lo cual reduce la zona ciega propuesto por la ventana de Johary en la imagen 12.

Evaluación externa

Obtener retroalimentación del entorno resulta muy útil a cualquier directivo, aunque no siempre es fácil mantener una actitud adecuada al respecto.

Los verdaderos líderes buscan y solicitan esta retroalimentación, no para “*regalarse los oídos*” con halagos y descripciones de su buen hacer, sino con el fin de descubrir nuevas áreas de mejora, nuevos

retos y nuevas posibilidades de mantener vivo el proceso de desarrollo personal y profesional. El cuestionario mejor diseñado y el método más sofisticado pueden resultar absolutamente inútiles si esta actitud falla, es decir, si la persona no desea aprender y no es capaz de comprender que hay comportamientos y formas de hacer las cosas que puede mejorar.

La forma más utilizada de recoger información del entorno es el *feedback 360°*. Básicamente se trata de un cuestionario al que responden los superiores jerárquicos, los compañeros o colegas, y los subordinados o colaboradores. En algunas ocasiones se incluyen también proveedores y clientes. También es frecuente incluir la propia autoevaluación del directivo. Este método cuenta con innumerables variaciones, especialmente en función de los diferentes grupos implicados en el proceso. Así, se habla de *feedback 90°* cuando la evaluación la realiza sólo el jefe y de *180°* cuando la realizan los jefes y colaboradores. La elección de estas variantes depende, por una parte, de las circunstancias del propio evaluado: puede tratarse de una persona que no tenga colaboradores directos, por ejemplo.

En el caso de la evaluación *360°* y *180°*, hay algunas condiciones que deben cumplirse para el correcto desarrollo del proceso:

1. *Confidencialidad*: salvo casos excepcionales, y siempre que el evaluado esté informado, los resultados de la evaluación deben tratarse con confidencialidad, dándolos a conocer en primer lugar al propio evaluado.
2. *Anonimato*: las evaluaciones deben ser anónimas, de manera que los evaluadores se sientan libres de expresar su opinión acerca de los comportamientos y actitudes del evaluado.
3. *Uso de los resultados*: los resultados de la evaluación deben ser utilizados como punto de partida o seguimiento en un proceso de aprendizaje y desarrollo colectivo, no como un juicio.

El *feedback 90°*, es decir, el que ofrece únicamente el superior, puede ayudar enormemente a la comunicación entre superior y subordinado, y es muy útil para el proceso de desarrollo del evaluado. Para que esta retroalimentación sea constructivo -y no perjudicial- debe darse en unas condiciones determinadas. En primer lugar, se debe comenzar por aportar información sobre los aspectos positivos del informe, los que resulten menos conflictivos. El evaluado debe tener los resultados de antemano, de forma que haya tenido tiempo de analizar los datos. A medida que se progresa en la entrevista de desarrollo, el superior jerárquico puede ir introduciendo los aspectos sobre los que hay mayor grado de desacuerdo.

Siempre se recurrirá a la presentación de los datos objetivos, con ejemplos concretos lo más recientes posibles, sin caer en argumentos genéricos basados en la intuición del superior.

Otra manera de obtener información del entorno respecto al desarrollo de las competencias directivas es recurrir a la evaluación *Mirror®*. Consiste en pedir a una persona próxima al evaluado –puede ser o no de su entorno profesional, es decir, puede ser un buen amigo, el cónyuge, etc.- que responda un cuestionario idéntico al rellenado por el evaluado en la autoevaluación. Se trata de un cuestionario exhaustivo, en el que se debe señalar la frecuencia con la que la persona evaluada presenta cada uno de los comportamientos específicos que determinan las competencias directivas. El resultado de esta evaluación se compara con el de la autoevaluación, obteniéndose un efecto espejo que permite corregir y matizar el sesgo de la subjetividad propio al autodiagnóstico. Por tratarse de una persona cercana al evaluado, en la que éste tiene confianza, las posibilidades de aceptar la retroalimentación y las posibles diferencias son mayores. Además, es factible proceder después al comentario de cada una de las valoraciones, o de aquellas respecto a las cuales

exista un mayor desacuerdo. Esta forma de completar la información obtenida con la autoevaluación resulta menos agresiva para el evaluado y enriquecer notablemente su punto de vista. La evaluación *Mirror*[®] es especialmente útil para tener información sobre las competencias que se han clasificado como Competencias Personales Externas e Internas. Autocrítica, Autocontrol, Gestión del estrés, etc.

El método de evaluación *Mirror*[®] forma parte del método de diagnóstico de competencias desarrollado por el Prof. Pablo Cardona.

Los métodos de Feedback 90°, 180° y 360°, así como la evaluación *Mirror*[®] otorgan una gran cantidad de información del evaluado y poder retroalimentarla, como se ha mencionado esta persona puede o no tomar dicha retroalimentación y seguir padeciendo las mismas malas actitudes sin querer cambiar.

Análisis de resultados

La evaluación de las competencias directivas, como se ha mencionado, ofrece al evaluado información relevante para mejorar su eficacia profesional actual y desarrollarse mejor en el futuro. Dicha información puede convertirse en motor para el desarrollo personal y profesional, mejorando el autoconocimiento, impulsando la reflexión sobre los propios comportamientos y actitudes y arrojando luz sobre las áreas de mejora y las fortalezas propias. Pero para alcanzar estos objetivos es necesario primero interpretar correctamente el informe de resultados. Esta interpretación no es siempre sencilla o intuitiva. En esta sección se dará unas pautas para ayudar a interpretar los datos obtenidos en la evaluación, de modo que el evaluador pueda realizar un diagnóstico adecuado. Para ello se apoyará en el Directorio de Competencias de Liderazgo antes mencionado en este capítulo. De ahí esas pautas, aunque son válidas en general para cualquier tipo de evaluación, sean especialmente aplicables a los instrumentos de medida que se basan en este directorio, como por ejemplo lo son las diferentes versiones del TELÉMAGO, ya sea 90°, 180° o 360°.

Dependiendo del tipo de evaluación, el análisis será más o menos complejo y puede requerir ayuda técnica para su correcta interpretación. De otro modo, el evaluado corre el riesgo de fijarse exclusivamente en los números o valores alcanzados en las distintas competencias, sin considerar el resultado en su contexto más global o personal. Utilizando un símil médico, sería como pretender que una persona a la que se entregan los resultados de un análisis de sangre se autodiagnosticará sin recibir algún tipo de preparación. Y, aun teniendo preparación, si el análisis es complejo, lo adecuado será dirigirse con los resultados al médico correspondiente, quien, a la vista de los mismos teniendo en cuenta la historia clínica del paciente, podrá emitir un diagnóstico más completo y de forma más correcta.

Determinación de fortalezas y áreas de mejora

A la hora de evaluar las competencias es importante contar con algún tipo de *calibración* del instrumento. No siempre la competencia con una evaluación inferior es la que tenemos peor, o la que recibe una puntuación superior es la que tenemos mejor. Por más que se intente crear un instrumento neutro y equilibrado, en todo cuestionario existe un efecto técnicamente se conoce como <<deseabilidad social>> (*social desirability*). Este efecto tiene que ver con la psicología de las personas, que inconscientemente hacen una media social con la que comparan a la hora de evaluar. Esto produce una distorsión en la evaluación que eleva o rebaja la puntuación media de algunas competencias por la naturaleza de la misma competencia o por cómo están formuladas las definiciones. Por ejemplo, suele ser más difícil puntuar bajo una competencia como integridad que a una competencia como gestión del tiempo, aunque la persona tenga estas dos competencias a un nivel comparable de desarrollo. Para descontar este efecto de calibración, es importante poder comparar la evaluación con una media suficientemente alta de respuestas de una

población similar a la del evaluado. Independientemente del número obtenido en la evaluación, aquellas competencias que se sitúan por debajo de la media de comparación se pueden considerar áreas de mejora, mientras que las que se sitúan por encima de la media se pueden ver como fortalezas.

El siguiente paso del análisis es diagnosticar posibles causas de estos resultados. Para ello es conveniente comparar grupos homogéneos de competencias y analizar si la causa reside en la competencia individual o, más bien, se refiere a una dimensión más amplia de competencias directivas. Para ello se ha de determinar si existe una cierta concentración de las áreas de mejora o de las fortalezas de las distintas dimensiones. Por ejemplo, el caso de un directivo en el que se analizan sus cinco competencias con sus peores y mejores resultados:

		<i>Áreas de mejora</i>	<i>Fortalezas</i>
DIMENSIONES	<i>De negocio</i>	<i>Networking</i>	Orientación al cliente
	<i>Interpersonal</i>	Dirección de personas Carisma <i>Coaching</i>	
	<i>Personal externa</i>	Gestión del tiempo	Iniciativa Gestión de la información
	<i>Personal interna</i>		Integridad Autocontrol

Cardona, P. (2005).

Tabla 10. Ejemplo de las dimensiones en área de mejora y fortalezas.

Para este tipo de análisis es suficiente con el informe procedente de una autoevaluación. Si, además, se incorporan las valoraciones de otras personas, es decir, si contamos con información externa este tipo de análisis puede repetirlo cada grupo evaluador. Luego puede compararse el resultado obtenido en los distintos grupos. Cuanta

mayor homogeneidad haya en los resultados, más fiable será la interpretación.

Sin embargo, cuando se compara una autoevaluación con una evaluación externa no siempre se obtendrá resultados homogéneos. En estos casos es importante analizar el grado de coincidencia entre las áreas de mejora y las fortalezas señaladas por los dos tipos de evaluación. Esta comparación puede establecerse a partir de la matriz que se denomina Matriz **C**. Observe la imagen 14.

Matriz C de Coaching

Autoevaluación	FORTALEZAS	IV Delegación Dirección de personas Toma de decisiones Orientación al cliente Autocrítica Autoconocimiento	II Autocontrol Gestión de recursos Visión de negocio Visión de la organización Trabajo en equipo Integridad Equilibrio emocional
	ÁREAS DE MEJORA	I Carisma Comunicación Negociación <i>Coaching</i> Tesón Aprendizaje	III Gestión del tiempo Gestión del estrés Iniciativa <i>Networking</i> Gestión de la información
		ÁREAS DE MEJORA	FORTALEZAS
<i>Evaluación externa</i>			

Cardona, P. (2005).

Imagen 14. Evaluación externa contra Autoevaluación (áreas de mejor y fortalezas).

Los cuadrantes I y II presentan aquellas competencias respecto a las cuales hay un acuerdo, ya sea para considerarlas como áreas de mejora (cuadrante I) o como fortalezas (cuadrante II). La información presentada en estos cuadrantes refuerza lo que el evaluado ya sabía de sí mismo. La interpretación de resultados y las propuestas de

mejora en estos dos cuadrantes no extraña dificultades especiales, en el caso del cuadrante I, se trata de iniciar un plan de mejora adecuado, comenzado por las competencias que más necesarias resulten para el evaluado, o aquellas cuyo desarrollo más le motive. En el caso de las competencias del cuadrante II, el acuerdo sobre las fortalezas no debe conducir a una actitud de *complacencia*: estas competencias deben ser desarrolladas al máximo, buscando la excelencia.

Los cuadrantes III y IV presentan un desacuerdo entre la percepción personal y la externa. En el cuadrante III aparecen las competencias que el evaluado considera como áreas de mejora y los evaluadores externos, en cambio, valoran como fortalezas. Esto puede deberse a dos causas muy diferentes; puede ocurrir que en evaluado haya sido demasiado exigente consigo mismo en la evaluación y los evaluadores externos hayan sido, en cambio, más objetivos. Este sería en caso de una persona que piensa que gestiona mal el tiempo porque ha llegado cinco minutos tarde a algunas reuniones o porque tiene la sensación de que no dedica el tiempo que le gustaría a ciertas actividades o personas, mientras que desde fuera esta persona es vista como alguien muy organizado y puntual en todos los aspectos. Sin embargo, también puede ocurrir el caso contrario: que la persona evaluada se conozca mejor a sí misma sobre una competencia concreta que lo que se ve desde fuera. Este sería el caso de una persona que parece muy tranquila por fuera, pero que por dentro sufre continuamente de estrés ante cualquier cambio de planes o acumulación de eventos. Lo importante en este cuadrante es reflexionar sobre cuál es la causa real del desacuerdo para sacar de ahí conclusiones de mejora.

El cuadrante IV contiene aquellas competencias que el evaluado considera que son fortalezas, mientras que son consideradas áreas de mejora por los evaluadores externos. Este es el cuadrante que

puede producir más sorpresas al evaluado y, por este motivo, puede resultar más conflictivo en su interpretación. En un principio, lo más sensato en este cuadrante es acoger la retroalimentación externa como válido (mientras que no haya una razón objetiva en contra, que en su caso habría que contrastar también externamente). Por ello, para lograr el desarrollo de competencias contenidas en este cuadrante es necesaria una fase previa de *aceptación*: el directivo tiene que comprender primer que tal vez no tiene tan desarrollados esos hábitos como pensaba. Es importante que el directivo, en lugar de percibir esta información como una amenaza, lo considere una gran oportunidad de desarrollo personal. De hecho, este cuadrante es tal vez el que ofrece la información más relevante para el cambio personal. Por ejemplo, un directivo autoritario que piense que sus hábitos de delegación son buenos, seguirá dirigiendo de una manera que es percibida por los demás como poco efectiva a no ser que reciba información en contra. Gracias a esta información se le ofrece la gran oportunidad de mejorar en este aspecto.

El potencial de mejora

Dado que no es posible hacer un plan de mejora serio con muchas competencias a la vez, es aconsejable hacer un último análisis antes de escoger las competencias a mejorar. Como hemos de recordar con más detalle en unas páginas más adelante, se ha de indicar el que el plan de mejora no debe incluir solo las competencias que se han identificado como áreas de mejora. Tan importante o más que el desarrollo de las áreas de mejora es trabajar en el desarrollo de las fortalezas. De hecho, éstas son las competencias que, seguramente, han llevado al directivo a conseguir el puesto de responsabilidad que ocupa en la actualidad, y son también las que les van a seguir facilitando su promoción profesional.

Respecto a las áreas de mejora es conveniente realizar un análisis comparativo previo. No siempre las competencias con evaluación inferior (incluso después de descontar el efecto de calibración) deben ser las que se incluyan en el plan de mejora. Es más adecuado escoger aquellas competencias con mayor potencial de mejora. Éste depende de los siguientes criterios:

✓ La **importancia** de la competencia para el puesto:

En la medida que el directivo comprende de la importancia de una competencia para desarrollar con éxito las tareas propias de su puesto, la mejora de esa competencia tendrá una gran fuerza motivadora. Los logros en esa mejora tendrán consecuencias visibles en el trabajo, lo que sin duda reforzará el círculo motivador del aprendizaje. Por otra parte, cuando el uso de una determinada competencia es relevante en un puesto, las oportunidades cotidianas para poner en marcha lo aprendido y practicar los nuevos hábitos serán más frecuentes, con lo que el aprendizaje resultará más rápido. ¿Cómo determinar si una competencia es o no importante para el puesto? El propio directivo puede llevar a cabo un análisis de las tareas y funciones que realizan a diario, y de su papel en la organización, considerando cuál es el valor propio y específico que aportan. Este ejercicio, realizado a ser posible con la ayuda de un *coach* o de su superior jerárquico, permitirá delimitar la importancia de una competencia concreta para su puesto.

En el caso de algunas competencias, esta valoración puede resultar relativamente sencilla. La delegación será importante en la medida en que haya subordinados, del mismo modo que la Orientación al Cliente será más importante para un jefe de ventas.

Otras competencias, sobre todo las personales internas, puede ser menos fáciles de evaluar. Sin embargo, son más importantes para cualquier puesto ya que, como se verá más adelante, son la base del desarrollo de las demás competencias.

- ✓ La **aptitud** o capacidad para el aprendizaje de esa competencia: como se ha mencionado en páginas anteriores, es importante distinguir entre lo que se puede cambiar y lo que no. Puede ocurrir que por cuestiones de personalidad, contexto profesional o circunstancias personales, sea realmente difícil o incluso acometer la mejora de una competencia. Por ejemplo, un directivo inmerso en un proceso de reestructuración de su departamento quizá no podrá iniciar tan fácilmente el proceso de desarrollo de la competencia delegación o una persona especialmente tímida y retraída por temperamento seguramente no llegará nunca a alcanzar un nivel muy alto de desarrollo de la competencia, especialmente difícil en su caso, sería bastante arriesgado y desmotivante. Sólo valdrá la pena intentarlo si tiene altos los otros dos criterios: la importancia para el puesto y la actitud para el aprendizaje.

- ✓ La **actitud** o motivación del directivo hacia el aprendizaje de esa competencia:
Normalmente, si un directivo percibe la relevancia de una competencia concreta para lograr el éxito en su trabajo, y no hay ninguna circunstancia especial que reduzca la capacidad de su aprendizaje, estará motivado para intentar mejorarla. Puede ocurrir, no obstante, que por alguna razón – generalmente relacionada con cuestiones de carácter o de experiencia personal- aun entendiendo la importancia y no teniendo especiales problemas para desarrollarla, la actitud no sea adecuada, o simplemente, puede ocurrir que ese directivo prefiera dedicar su esfuerzo a otras competencias antes que a esa. Se puede pensar que, por ejemplo, en un directivo que sabe que debe mejorar su capacidad de *Networking* y no tiene especiales dificultades personales para hacerlo, pero al que le hace más ilusión mejorar en la competencia de gestión del tiempo o de trabajo en equipo. Es

importante empezar con el apoyo de una actitud lo más favorable posible para evitar el desánimo cuando empiece a costar el proceso de desarrollo. (Cardona P. , 2001)

La importancia, aptitud y actitud son aspectos que influyen de manera relevante en la motivación del directivo a lo largo del proceso de mejora de las competencias. El proceso de aprendizaje no es fácil: se trata de erradicar hábitos negativos y de sustituirlos por otros que sí lleven la acción al logro del éxito.

El diagnóstico de competencias debe servir para diseñar un plan de desarrollo personalizado.

Análisis de dimensiones y perfiles de liderazgo

Hasta el momento, la unidad de análisis han sido las competencias. Se trata de un nivel de análisis detallado, cuyo objetivo es determinar qué hábitos concretos conviene mejorar y cuáles son los puntos fuertes para el logro del éxito en el desempeño de la función directiva. Una vez realizado este estudio, el de las dimensiones de las competencias. Al hablar de dimensiones dejamos un tanto de lado el valor concreto de cada competencia para aproximarnos a un estudio de tendencias y estilos de dirección.

Como ya se ha indicado, el modelo de competencias del liderazgo propuesto por Cardona ya agrupa 24 competencias en 4 dimensiones: *de Negocio, Interpersonal, Personal Externa y Personal Interna*. Cada dimensión adquiere una cierta entidad en sí misma. Un directivo puede tener, por ejemplo, una dimensión de Negocio fuerte, aunque alguna de las competencias que la componen tenga una valoración relativamente baja. Como se recordará, al hablar de las condiciones de liderazgo basado en las competencias se destaca la existencia de un cierto grado de equilibrio entre las cuatro dimensiones directivas como una de las condiciones necesarias del liderazgo. Al superar el nivel de análisis de las competencias, sino más bien de tener las áreas

de mejora y las fortalezas distribuidas de manera uniforme entre las cuatro dimensiones. De esta forma, se puede considerar que existe una cierta compensación entre unas y otras respecto a las dimensiones básicas.

Por ejemplo, un directivo con una nota media alta en las dimensiones *Personales* y *de Negocio* pero, en cambio una nota media baja en la dimensión interpersonal, no tiene las dimensiones equilibradas. Por ello, es de esperar que su estilo de dirección tendrá deficiencias patentes. En este caso, las consecuencias seguramente las sufrirán los subordinados, que no se sentirán apoyados ni valorados, ni desarrollarán fácilmente la capacidad de Trabajar en equipo. Si el desequilibrio entre las dimensiones es grande, seguramente es más eficiente diseñar un plan de mejora para potenciar la dimensión o dimensiones más bajas, en lugar de tener un plan de mejora basado en competencias concretas. Por ejemplo, en el caso anterior, sería conveniente diseñar un plan de mejora centrado en las *Relaciones Interpersonales* en general.

A partir del análisis de las dimensiones directivas, y pasando a un nivel superior de abstracción y generalidad, se puede observar ciertas tendencias de liderazgo, en primer lugar, por el aprendizaje necesario para alcanzar las condiciones mínimas: equilibrio entre las diferentes dimensiones y desarrollo suficiente de la dimensión interna. Pero, a partir de estos mínimos, el líder no deja de desarrollarse y crecer profesional y personalmente. Además, como se ha visto, un líder puede tener ciertas carencias; por ejemplo, puede ocurrir que si dimensión Interpersonal sea más débil que la dimensión de Negocio. De hecho, no es razonable pretender que todos los líderes hayan de alcanzar el mismo perfil de competencias básico: siempre habrá unas dimensiones que predominen sobre otras. Ello no es necesariamente malo, sino todo lo contrario. Da a los distintos directivos una variedad

que enriquece el conjunto de la organización. Se puede hablar entonces de *perfiles de liderazgo*. En este modelo se presentan diez perfiles de liderazgo, según las valoraciones de las distintas dimensiones. En el siguiente cuadro se presentan las definiciones básicas de estos perfiles.

Resumen de los perfiles de liderazgo *Self- Telémaco*.

<p style="text-align: center;">LÍDER ESTRATEGA</p> <p>Tiende a centrarse en la tarea, en la acción. Su carácter más bien pragmático le lleva a dedicar su atención a conocer y dominar su entorno y las fuerzas que en él operan. Por lo general, es consciente de las repercusiones de sus decisiones en diferentes contextos, destacando su visión global de las situaciones.</p>	<p style="text-align: center;">LÍDER EMPÁTICO</p> <p>Tiende a centrarse en las personas que lo rodean, cuidando las relaciones interpersonales. Sabe escuchar, comunicar y trabajar en equipo. Se gana la confianza de las personas y las atiende cuando acuden a él con sus problemas.</p>
<p style="text-align: center;">LÍDER EJECUTIVO</p> <p>Suele mostrar alto grado de eficacia en la solución de problemas. Tiene un carácter resolutivo y una gran capacidad para encontrar soluciones imaginativas. Por lo general, es capaz de mantener la calma en situaciones de tensión, o que contribuye a potenciar su eficacia.</p>	<p style="text-align: center;">LÍDER REFLEXIVO</p> <p>Se caracteriza por su tendencia a desarrollar hábitos personales positivos. Suele generar confianza por su madurez personal y su actitud ecuánime. Es una persona abierta al aprendizaje y la mejora personal. Es constante y coherente en sus propósitos.</p>
<p style="text-align: center;">LÍDER CARISMÁTICO</p> <p>Tiene una gran capacidad de comunicación. Conoce tanto las necesidades del entorno como las de las personas. Asimismo, es una persona capaz de transmitir su entusiasmo a los otros. Habitualmente genera confianza por su competencia profesional.</p>	<p style="text-align: center;">LÍDER VISIONARIO</p> <p>Es capaz de lanzar nuevos proyectos y promover cambios. Tiene ideas nuevas y las pone en práctica con empuje. Destaca por su visión creativa del entorno, su capacidad de trabajo y su actitud de mejora continua.</p>

LÍDER EMPRENDEDOR	LÍDER MEDIADOR
Es una persona resuelta, que no se desalienta ante las dificultades. Destaca por sus altos ideales y su determinación. Por lo general, se trata de una persona exigente consigo misma	Sabe tratar a las personas y las involucran en sus decisiones. Además, tiende a ser creativo ante los problemas y sabe mantener la calma en las situaciones de especial tensión: todo ello hace que destaque por su habilidad para resolver conflictos interpersonales.
LÍDER MENTOR	LÍDER EFECTIVO
Conoce bien y se preocupa por las personas que le rodean. Suele manifestar interés tanto en la mejora de los demás como en la suya propia. Además, su comportamiento se percibe, por lo general, como coherente. Por ello es una persona de confianza la hora de buscar consejo.	Se caracteriza por ser prudente y resolutivo a la vez. Gestiona bien sus recursos personales y está abierto al aprendizaje y la mejora personal. Destaca por su capacidad de trabajo y su realismo a la hora de afrontar los problemas.

Cardona, P. (2005).

Tabla 11. 10 tipos de líderes.

Los perfiles de liderazgo ofrecidos por el modelo son de este tipo; no se basan en la agrupación de rasgos de personalidad, más o menos inamovibles, sino en el mayor o menor grado de desarrollo de competencias de liderazgo. En otras palabras, los perfiles de liderazgo se generan a partir de comportamientos observables y habituales (hábitos): la constatación de la intensidad de dichos hábitos es la que determina la tendencia hacia un perfil u otro.

Una de las consecuencias de esta diferencia esencial se refiere a la capacidad de modificación de tales hábitos, es decir, a la capacidad de aprendizaje. Los rasgos de personalidad o temperamento difícilmente pueden modificarse: es posible mitigar ciertos aspectos o promover otros, pero la personalidad resulta mucho más estática que el comportamiento.

Por el contrario, los hábitos, como factores conductuales, sí son susceptibles de erradicación o adquisición a través del aprendizaje: éste puede ser más o menos difícil o lento, pero es viable. Como ya hemos explicado anteriormente, el comportamiento se apoya en la personalidad, pero, además, es fruto de la acción de otras fuerzas: la autoestima, la experiencia, la formación o la voluntad misma del cambio. (Cardona P. , 2001)

El profesor Cardona menciona 10 tipos de líderes aunque una persona podría saltar de uno al otro según la situación así como menciona Hersey y Blanchard en su modelo del liderazgo situacional, tal vez no se pueda ser todos debido a la actitud de cada uno pero el manejar otro estilo refuerza su habilidad como líder.

Diseño del plan de mejora

El informe de resultados de un diagnóstico de competencias constituye el punto de partida para el proceso de mejora: no es el resultado de un juicio sino un conjunto de datos que aportan la información necesaria para saber en qué dirección y con qué objetivos diseñar la estrategia de desarrollo profesional.

El plan de mejora es un documento personalizado en cuya elaboración debe intervenir el propio interesado. Este aspecto es fundamental para lograr la motivación necesaria: no debe imponerse, ni ser idéntico para todos los empleados. Cada persona tiene sus propios objetivos, su ritmo de aprendizaje y circunstancias. Un plan de mejora que resulte eficaz para una persona no tiene por qué resultar igualmente práctico para otra. El diseño de este documento debe llevarse a cabo con ilusión, pero siguiendo unas normas básicas y, a ser posible, contando con la ayuda de un *coach* o un asesor.

El mayor peligro que puede encerrar un plan de mejora mal elaborado es la ambigüedad, convirtiéndose en una recopilación más o menos congruente de buenas intenciones. Un plan de mejora de este tipo

está condenado al fracaso y, probablemente, quien trate de llevarlo a la práctica se enfrentará a la frustración derivada de no alcanzar unos objetivos mal definidos.

Los elementos de un plan de mejora son:

- ✓ *Desarrollo de las fortalezas.*
- ✓ *Acciones de mejora.*
- ✓ *Programa de seguimiento.*

Cardona y Buckingham proponen un modelo que consta de 3 etapas en el diseño del plan de desarrollo de competencias, se cuenta con las fortalezas y las áreas de mejora, en cuanto a las fortalezas son habilidades que ya se tienen bien desarrolladas y sólo basta con entrenarlas poco para alcanzar la excelencia, en cuanto a las áreas de mejora las cuales se someterán a un entrenamiento con el fin de practicarlas con actividades que ayuden a su desarrollo y mejora, por último se diseña un plan de seguimiento con el cual se podrá medir el nivel de avance o desarrollo de la actividad, esta última etapa puede ser evaluada por lapsos de tiempo ya sea semanal, mensual, semestral o anual, con el fin de conocer que competencias se desarrollaron a lo largo de este tiempo.

Desarrollo de las fortalezas

El primer paso a la hora de diseñar un plan de mejora es determinar qué se pretende lograr. Es imprescindible una definición adecuada <<explícita, concreta y realista>> de los objetivos para que el plan resulte eficaz.

Para saber sobre qué competencias concretas se han de determinar los objetivos contamos con el diagnóstico previo, que especifica cuáles son las áreas de mejora y las fortalezas. Un error común consiste en incorporar al plan de mejora sólo aquellas competencias que se definen como áreas de mejora en el informe de la evaluación. Las fortalezas también deben ser incluidas en el plan de desarrollo,

para que la persona pueda extraer el máximo provecho y desarrollar todo su potencial.

Everybody is a genius but if you judge by its ability to climb a tree, it will live its whole life believing that it is stupid.

Todos somos unos genios pero si juzgas a un pez por su habilidad de escalar un árbol, vivirá su vida entera creyendo que es estúpido.

-Albert Einstein.

En el caso de los directivos y los informes de competencias directivas o evaluaciones de desempeño ocurre algo muy parecido: con frecuencia la atención se centra en las áreas de mejora. En este sentido resultan significativos los resultados de una investigación realizada por The Gallup Organization sobre 2 millones de empleados de 100 empresas en 60 países: sólo el 20% de ellos considera puede aprovechar cotidianamente sus puntos fuertes. La pregunta planteada es la siguiente << ¿Tiene usted la oportunidad de hacer cada día su trabajo, lo que sabe hacer mejor?>>. El porcentaje indicado de respuestas afirmativas nos lleva a pensar que las empresas aún están lejos de haber alcanzado un grado relevante de eficacia a la hora de aprovechar los puntos fuertes de sus empleados. Es más, la misma encuesta muestra que cuando mayor es la antigüedad y el nivel jerárquico, menos explotan sus fortalezas.

Esta alarmante ineficacia implica, en otras cosas, que existen también ineficaces planes de formación. Hasta hace algunos años la metodología de formación más utilizada era el <<café para todos>>: según las necesidades de la empresa, se ofrece a los empleados distintos cursos de formación periódica. En los últimos años ha crecido notablemente la técnica a ofrecer una formación personalizada, adaptada no sólo a las necesidades de la empresa, sino también a los intereses y aptitudes de los empleados. Este sistema, además de ser

importante fuente de motivación, permite reducir en parte la ineficacia mencionada. No obstante, el problema subsiste si no se utilizan los medios adecuados para conocer las áreas de mejora y las fortalezas de quienes forman parte de la organización. (Buckingham, 2002)

Se invierten muchos recursos en desarrollar capacidades pero se pierden de vista, por ejemplo, posibles usos de los puntos fuertes en las tareas a realizar. La hipótesis que subyace en esta práctica es que toda persona puede llegar a desarrollar el máximo de cualquier competencia. Pero la práctica o la adquisición de conocimientos no garantizan necesariamente la adquisición de las competencias: el potencial individual debe también tener en cuenta. Volviendo al ejemplo donde el niño reprueba matemáticas y saca un diez en dibujo, no pretendemos decir que haya dejado por imposible las matemáticas: tendrá que ser capaz de alcanzar un nivel mínimo (en el caso escolar, el aprobado), pero de ahí a centrar todos los esfuerzos, proponiéndole como meta el sobresaliente en matemáticas, o pensar que su futuro profesional pueda ir por el terreno de las ingenierías, hay un largo camino.

Del mismo modo, en el ámbito de las competencias de liderazgo, si una persona es tímida por naturaleza y le cuesta mucho relacionarse con los demás, debería incluir la Comunicación entre sus objetivos de mejora, pero no con la ilusión de convertir esta en su competencia principal valor añadido: simplemente se tratará de desarrollarla hasta un punto en que no suponga un obstáculo para su desempeño profesional. Esta circunstancia no descarta necesariamente que esta persona pueda alcanzar un nivel aceptable de Liderazgo, si es capaz de utilizar eficazmente otras competencias más desarrolladas. Obviamente, como se ha dicho en páginas anteriores, el perfil de Liderazgo de este directivo será distinto al de otro que se apoya más

en la Comunicación. Y esta diferencia, como también se ha visto, puede ser enriquecedora.

Las fortalezas de una persona, aquello que realmente hace bien y que determina su valor añadido y diferencia como directivo, es una combinación de talento natural y aprendizaje. Por esta razón no resulta adecuado prescindir del segundo componente de la ecuación, el aprendizaje, pensando que el talento innato es suficiente. En el terreno de las competencias de liderazgo, no existe el *punto muerto*: o se avanza o se retrocede. Confiar exclusivamente en el talento natural, suele ser una causa de la pérdida de dicho talento, al menos, de la pérdida del nivel de excelencia alcanzado en un momento dado.

El problema que tiene el desarrollo de fortalezas es que, en ocasiones, puede no resultar sencillo establecer áreas específicas de mejora, dado que ya se realizan bien los comportamientos básicos de esa competencia. No sirve la misma estrategia para pasar de deficiente a suficiente, que de muy bueno a excelente. Por eso, en lugar de fijarse en comportamientos concretos a desarrollar –como se hará con las competencias más débiles-, se ofrecen dos estrategias distintas: una basada en la repetición y la otra en la profundización.

La estrategia basada en la repetición busca modos de practicar al máximo las fortalezas. Para empezar, es importante descubrir dónde y cómo puedo utilizar más y mejor las fortalezas en el propio puesto de trabajo.

Como se ha visto, son muchos los que sienten que no están utilizando suficientemente sus fortalezas en el trabajo. Pero ello no significa necesariamente que sea por culpa de la empresa. En concreto es necesario preguntarse: ¿qué tareas hago en mi trabajo que requieran esta fortaleza?; ¿Qué otras tareas que la requieran pueden pasar a ser parte de mi trabajo si las planteo correctamente a mis superiores?;

¿cómo puedo distribuir mejor las tareas de mi equipo de trabajo para aprovechar más mis fortalezas?

La estrategia basada en la profundización consiste en ayudar a otra persona (o varias) a desarrollar esa competencia. El primer beneficiado en estos casos es el que ayuda, porque al tener que reflexionar sobre cómo ayudar a otro se descubren pequeños factores de éxito que permanecían encubiertos en el hábito mismo. Además, al mostrarse como modelo en esa competencia, la persona se esmera aún más en ejercitarla con perfección. Todo ello hace posible que supere el nivel alto al que se había llegado en esa fortaleza. El mismo hecho de ayudar a otros pone en juego varias competencias y motivaciones propias de cualquier líder. Para utilizar esta estrategia, por tanto, la persona debe preguntarse: ¿a quién y cómo puedo ayudar a desarrollar esta fortaleza? (Cardona P. , 2001)

Acciones de mejora

Al poner objetivos en las áreas de mejora, lo más importante es la concreción. Si el enunciado es algo así como <<tengo que mejorar la iniciativa y el equilibrio emocional a lo largo de este año >>, seguramente no se producirá un avance significativo. Si las competencias directivas son, como se ha venido manteniendo, comportamientos habituales y observables, vale la pena hacer el esfuerzo de definir los objetivos del plan de mejora en términos de comportamientos concretos. Ahora supongamos, por ejemplo, que una persona se encuentra en su informe de resultados que la competencia Comunicación aparece en el grupo de áreas de mejor, <<Mejorar comunicación>> no es un objetivo definido: ¿Se trata de aprender a escuchar o de aprender a hablar en público? ¿Existen problemas a la hora de adecuar el mensaje al interlocutor? ¿Tiene escasa capacidad para escuchar los argumentos de su interlocutor e interrumpe con frecuencia? Las causas de una baja puntuación en

Comunicación pueden ser muy diferentes, y es necesario profundizar en ellas para poder determinar cuáles son las acciones más adecuadas para su desarrollo.

Dedicar el tiempo suficiente a definir los objetivos adecuadamente es imprescindible para determinar posteriormente cuáles son las acciones más adecuadas para el desarrollo y el plazo en que se van a cumplir los objetivos. Un modo práctico de definirlos es a través de los comportamientos más críticos de cada competencia. En el directorio mencionado anteriormente cada competencia está compuesta por seis comportamientos críticos. Para avanzar en las competencias es suficiente con enfocarse en los tres que estén peor valorados. Una vez seleccionados los comportamientos, obtendremos un documento parecido al de la tabla 12:

OBJETIVO 1: COMUNICACIÓN
<i>Comportamientos críticos a mejorar:</i>
✓ Buscar los momentos oportunos para decir las cosas sin dejar conversaciones pendientes.
✓ Afrontar las conversaciones de manera clara, sincera y efectiva.
✓ Escoger el medio idóneo para dar a conocer la información y asegurarse de que el interlocutor la ha comprendido.

Cardona, P. (2005).

Tabla 12. Ejemplo de comportamientos críticos del plan de mejora.

Otra cuestión es considerar cuántos objetivos de este tipo debe incluir el plan de mejora. Por una parte, un único objetivo puede resultar un tanto aburrido y la ausencia de reto suele afectar negativamente a la motivación. Tampoco es conveniente lanzarse a diseñar un plan de mejora que recoja absolutamente todo lo que uno desea cambiar: el desarrollo personal profesional debería ser más parecido a un proceso continuo que a una actuación esporádica. Aunque el número de

objetivos depende de las circunstancias personales de cada individuo, de manera general podemos considerar entre 3 y 5 un buen número.

El siguiente paso consiste en determinar qué acciones concretas se van a emprender para mejorar los comportamientos críticos y en qué plazo, es decir, cuándo se va a comenzar y cuándo se espera haber llegado al objetivo. En la práctica es aconsejable definir entre una y tres acciones de mejora por el comportamiento. Estas acciones deben cumplir las condiciones SMART (siglas inglesas correspondientes a **S**pecific / **M**easurable / **A**ttainable / **R**elevant / **T**rackable) o, en español, MARES.

Medibles: si no se pueden medir, no están bien definidas y no se podrán realizar el adecuado seguimiento.

Asequibles: las acciones de un plan de mejora deben ser realistas teniendo en cuenta las circunstancias personales.

Relevante: las acciones deben constituir un reto que valga la pena asumir.

Específicas: deben referirse a comportamientos concretos, evitando las ambigüedades.

Seguibles: deben poderse establecer hitos de progreso, mediante los que se puedan evaluar el avance realizado.

Definir los objetivos y las acciones de un plan de mejora en estos términos requiere, desde luego, un trabajo de análisis serio. Este trabajo es lo que diferencian un plan de mejora eficaz y con posibilidades de éxito de una *declaración de buenas intenciones* semejante a la que cada 1 de enero hacen la mayoría de los mortales. Un plan de mejora vago y poco trabajado está condenada al fracaso.

Cuando se ha de determinar si una acción concreta es o no asequible y realista, por ejemplo, se debe recurrir al conocimiento que cada uno

tiene de sí mismo. Al mismo tiempo, el diseño del plan de mejora y las posibles rectificaciones a lo largo de su implementación suponen una buena herramienta para mejorar este autoconocimiento. No es inusual descubrir que somos capaces de hacer algo más allá de los límites temporales que nos habíamos marcado, o por el contrario, en ocasiones descubrimos que no habíamos medido bien nuestras fuerzas para lograr un cierto objetivo. A medida que se van diseñando planes de mejora, el autoconocimiento mejora y se desarrolla la capacidad para hacer previsiones sobre el propio proceso de aprendizaje. Además del conocimiento sobre las propias capacidades, a la hora de especificar las acciones a emprender habrá que tener en cuenta también las circunstancias personales, el entorno, etc.

Como se ha mencionado, es muy frecuente –sobre todo cuando se establece por primera vez un plan de mejora personal- que se produzcan desviaciones entre los objetivos y la realidad: medimos mal nuestras fuerzas, el entorno varía, alguna de las acciones definidas se revela como poco eficaz para cambiar un comportamiento, etc. Pueden darse muchos factores que provoquen una cierta desviación de los objetivos. Por esta razón es importante comprobar periódicamente los avances logrados, de forma que se pueden redefinir los objetivos, las acciones o los plazos establecidos. Se ha de buscar el equilibrio entre un programa de acciones serio, que requerirá buena dosis de voluntad y esfuerzo, y una cierta flexibilidad que permita ir adaptando lo programado a nuevas realidades.

En la búsqueda de este equilibrio –y puesto que es sabido que uno mismo no es el mejor juez para distinguir una excusa de una buena justificación- es muy útil pedir ayuda externa, especialmente a alguien que los conozca suficientemente y esté al tanto del proceso. (Cardona P. , 2001)

Seguimiento del plan de mejora

El mejor plan de mejora puede perder toda su eficacia si no se incluye un plan de seguimiento pormenorizado y explícito. La adquisición y el desarrollo de las competencias es un proceso relativamente largo, en el que se han de ir combinando elementos teóricos y práctica. No olvidemos que el objetivo es la modificación de hábitos, con todo lo que esto conlleva. Por tanto el seguimiento, idealmente realizado con ayuda de un *coach*, resulta imprescindible.

El programa de seguimiento de un plan de mejora tiene las siguientes funciones:

- ✓ Valorar los avances o retrocesos en el proceso de mejora.
- ✓ Analizar las posibles dificultades que hayan surgido durante la fase correspondiente del plan de mejora.
- ✓ Reajustar, si fuera necesario, los objetivos y la previsión temporal del logro de los mismos.
- ✓ Guiar y motivar a la persona para lograr las metas intermedias.

Para empezar, una vez realizado el plan de mejora se ha de crear una <<hoja de avance>> con las distintas acciones de mejora y sus metas intermedias (en caso de que existan). Salvo excepciones, no es aconsejable mantener más de cinco o seis acciones de mejora al mismo tiempo. Tampoco sería concentrarse únicamente en una o dos, a no ser que sean temas absolutamente cruciales y que requiera una gran focalización del esfuerzo de mejora. La hoja de avance debe revisarse periódicamente. Es importante que esta revisión sea, a ser posible, diaria o como mínimo semanal. La adquisición de hábitos requiere esfuerzo constante en las acciones de mejora. Sin la revisión periódica, este esfuerzo constante en las acciones de mejora. Sin la revisión periódica, este esfuerzo tiende a difuminarse y la energía de cambio acaba desapareciendo. A continuación se coloca un ejemplo de lo que puede ser una hoja de avance semanal:

<i>Acciones de mejora</i>		<i>Lu</i>	<i>Ma</i>	<i>Mi</i>	<i>Ju</i>	<i>Vi</i>
1	Revisar el plan de trabajo al llegar a la oficina					
2	Avisar con antelación sobre el tema de cada reunión					
3	Dedicar 15 minutos a leer la información financiera del día					
4	Agradecer con algún detalle a mis subordinados					

Cardona, P. (2005).

Tabla 13. Ejemplo de avance semanal para la adquisición de un nuevo hábito.

Un posible procedimiento es dedicar un minuto o dos, antes de salir de la oficina, a rellenar la hoja de avance, constatando de modo muy sencillo si la acción se ha realizado o no. Basta con sí/no o un Bien-Regular-Mal. Al final de la semana, es conveniente hacer un repaso rápido para evaluar el grado de avance de cada acción de mejora. Puede ser suficiente con examinar de un vistazo la frecuencia con que se han realizado las distintas acciones. Es posible que vayamos haciendo bien algunas acciones, aunque no sea cada día, en cambio estemos dejado otras sin hacer. En el caso de estas segundas hay que preguntarse el por qué.

Existen diversas razones que pueden estar causando una frecuencia insuficiente en la práctica de una acción concreta de mejora. Puede ocurrir, por ejemplo, que no se hayan dado las circunstancias adecuadas para realizar esta acción. En el caso de agradecer con un detalle a los subordinados, podría ocurrir que durante unos días no se

haya tenido un contacto suficiente con ellos (por estar de viaje, por ejemplo).

En este caso, no se debe excusar fácilmente pensando que hay una causa externa que explica la falta de frecuencia de esa acción. Siguiendo con el ejemplo anterior, si no se tiene contacto con los subordinados de modo habitual tal vez haya que preguntarse por qué. Es posible que se haya creado una dinámica de trabajo que los aísla demasiado de su gente y se debería pensar si esa es la mejor manera de trabajar.

Puede ocurrir también que las razones sean de tipo personal: bien porque han cambiado las circunstancias, bien porque se ha perdido la ilusión, o simplemente porque se ha pasado por alto esa acción hasta que se ha hecho la revisión semanal. Si las circunstancias personales cambian radicalmente, es lógico que tenga que adaptar las acciones a la nueva situación. Por ejemplo, si un director financiero es promovido a una dirección divisional, en lugar de esforzarse por sacar tiempo para estar al día sobre la información financiera deberá orientar ese tiempo para informarse sobre otros campos. Lo que importa es mantener el objetivo que estaba por debajo de esa acción concreta. En este ejemplo, tal vez el objetivo era dedicar un tiempo diario a la formación personal, para evitar el peligro del puro activismo.

Sin embargo, en general, lo más adecuado será mantener la acción de mejora que uno se había concretado. El perder la ilusión de mejora o el despistarse de modo habitual y dejar de hacer una acción concreta no es motivo suficiente para cambiar de acción.

De hecho, son señales típicas de la acción concretada está bien puesta y por ello cuesta realizarla.

No se puede olvidar que para desarrollar una competencia hay que adquirir hábitos nuevos, y ello significa romper las rutinas habituales y

espontáneas. Por ello el proceso de aprendizaje pasa necesariamente por ir más allá de lo que a uno le sale de manera espontánea. <<Lo que vale cuesta>>, dice el conocido refrán. Y también se le puede dar vuelta: <<lo que no cuesta, seguramente no vale>>. Al menos, seguro que no vale para desarrollar un nuevo hábito.

Esto no impide que, en casos concretos, sea conveniente cambiar el enfoque, buscando otra acción distinta que pueda llegar al mismo objetivo o, incluso, abandonar por un tiempo o de modo indefinido el propósito de alcanzar ese objetivo. Lo que importa es mantener el esfuerzo de mejora en todo momento, y una actitud positiva ante ese esfuerzo. Quedarse enganchado y como atrapado por una acción que no acaba de salir, y perder por ello la alegría interna ante el cambio sería nocivo y puede generar estrés. Cosa muy distinta es que decaiga la ilusión inicial con la que nos pusimos aquella meta. Esta pérdida, como se ha dicho, es normal y no debe extrañarnos ni mermar la actitud de fondo de mejora. Por ello, hay que aprender a seguir caminando aunque el camino se torne más empinado.

Finalmente, cuando una acción va mejorando de forma habitual, llegará un momento en el que deberá sacarla de la hoja de avance. El sacar una acción de la hoja de avance no significa necesariamente que ya la tenga introducida definitivamente en sus hábitos de comportamiento. Significa sólo que se tiene lo bastante adquirida como para dedicar la atención a otra acción de mejora nueva. Pero ha de asegurarse de que, al sacarla de la hoja, no decaiga la frecuencia de la acción en caso de que decayera significa que aún no está entrenado para sacarla y se debe de volver a introducir.

Como se puede apreciar, este proceso es sencillo de explicar pero no tan sencillo llevar a la práctica. Requiere un grado mínimo de disciplina interna, una actitud constante, y paciencia para esperar que un determinado comportamiento vaya calando poco a poco en el bagaje

de los hábitos del directivo. Como el buen vino, las competencias necesitan tiempo para irse desarrollando. No es suficiente con un esfuerzo puntual, aun cuando sea un esfuerzo importante. Lo crítico es la constancia, la frecuencia de repetición a lo largo del tiempo. Aunque el proceso de desarrollo de competencias puede hacerse en teoría de modo individual, en la práctica se demuestra mucho más eficaz contar con la ayuda de un *coach* una persona que nos ayude a realizar el seguimiento de este desarrollo y suponga como un reto externo que lo anime a no decaer en el esfuerzo emprendido. (Cardona P. , 2001)

CAPÍTULO IV

Inteligencia Emocional

El término “inteligencia emocional” se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

-Daniel Goleman²³.

Hoy en día el coeficiente intelectual ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para la determinación de un desempeño laboral sobresaliente.

-Daniel Goleman.

Con una precisión hasta ahora desconocida, cuanta inteligencia emocional hace falta para lograr el éxito es la pregunta que apremia en el presente siglo.

Daniel Goleman autor del libro Inteligencia Emocional para la Empresa, es un experimentado psicólogo el cual hace alusión que las personas con IE logran mejores resultados de acuerdo a la manera de relacionarse con sus respectivos equipos, ascienden de manera casi inmediata al tener dichas competencias. Las personas que manejen una buena IE logran, superación personal, ascensos en el trabajo y una buena red de contactos para futuras ocasiones.

Goleman hace una comparación entre las habilidades cognitivas y las

Primero: La inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”. En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando.

²³ Daniel Goleman psicólogo, periodista y escritor estadounidense que adquirió mucha fama mundial a partir de la publicación de su libro Emotional Intelligence en español (Inteligencia emocional) en 1992. Se han vendido alrededor del mundo más de 5 millones de ejemplares en 30 diferentes idiomas. Ha sido editor de la revista 'Psychology Today' y profesor de psicología en la Universidad de Harvard, en la que obtuvo su doctorado.

Segundo: la inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, “sacando todo afuera”. Por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta en común.

¿Hay diferencia entre hombres y mujeres?

Se descubrió que las mujeres, en promedio tienen mayor conciencia de sus emociones, demuestran empatía y son más aptas para las relaciones interpersonales. Los hombres, por su parte, son más optimistas y seguros de sí mismos, se adaptan con más facilidad y manejan mejor el estrés.

En realidad, en promedio, las fortalezas y debilidades de hombres y mujeres se compensan en los puntajes generales, de modo que, en función de la inteligencia emocional total, por lo cual se puede decir que no hay diferencias entre la inteligencia emocional entre hombres y mujeres.

La inteligencia emocional se desarrolla a medida que se avanza por la vida y se aprende de las experiencias: aptitud, en ese sentido puede continuar creciendo. A medida que se adquiere destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, se motiva y afina la habilidad empática y social. Para este crecimiento en la inteligencia emocional existe una palabra un tanto anticuada: *madurez*.

La Empresa y la Inteligencia Emocional

En 1997, una investigación de las prácticas de medición entre las grandes corporaciones, efectuada por la Sociedad Americana para el Adiestramiento y el Desarrollo, descubrió que cuatro de cada cinco empresas intentan promover la inteligencia emocional en sus empleados, durante el adiestramiento y el desarrollo, cuando se evalúa el desempeño y al contratar.

Las empresas están reparando en el hecho de que hasta la más costosa de las preparaciones puede fallar, y a menudo es así. Y esta ineptitud se produce en un momento en que la inteligencia emocional de individuos y organizaciones emerge como un ingrediente faltante en la receta de la competitividad.

Aptitudes que influían en el éxito

A lo largo de varias décadas, surgen dos habilidades que influían relativamente poco para el éxito en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio.

Al parecer ya nadie tiene ya el empleo asegurado en *ninguna parte*.

En el mercado laboral del futuro, cada vez más turbulento. Ahora se vuelven a evaluar cualidades internas tales como la flexibilidad, la iniciativa, el optimismo y la adaptabilidad.

Las aptitudes técnicas específicas son ahora menos importantes que la capacidad subyacente de aprender en el puesto. Después siguen:

- ✓ Saber escuchar y comunicarse oralmente.
- ✓ Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.
- ✓ Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado.
- ✓ Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.
- ✓ Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo.

De los siete rasgos deseados, sólo uno era académico: eficiencia en lectura, escritura y matemáticas.

Las tres aptitudes más deseadas son la habilidad para la comunicación, para las relaciones interpersonales y la iniciativa.

En 1973, el estudio de McClelland, “Medir la aptitud antes que la inteligencia”, cambió los términos del debate. Él argumentaba que la aptitud académica tradicional, las calificaciones escolares y credenciales avanzadas no servirían, sencillamente, para prever el desempeño de una persona en determinado puesto ni su éxito en la vida. En cambio, propugnaba que una serie de aptitudes específicas, entre ellas la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, distinguía a los más exitosos de aquellos que apenas se bastaban para conservar el empleo.

Una “aptitud”, según esta tradición, es una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo; en otras palabras: una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo.

Según todos los resultados, hay un núcleo común de aptitudes personales y sociales que resulta ser un ingrediente clave para el éxito: La inteligencia emocional.

Pese al énfasis que las escuelas y los exámenes de ingreso ponen en el CI, es asombroso el poco peso que éste tiene en el éxito laboral y en la vida.

Paradójicamente, el cociente intelectual tiene menos efectividad para pronosticar el éxito entre aquellas personas con inteligencia cognitiva; el valor de la inteligencia emocional como instrumento del éxito se hace más poderoso cuánto más altas son las barreras de inteligencia para ingresar.

Aparte del CI, son las facultades prácticas, junto con las habilidades técnicas que desarrollan, las que determinan el desempeño en la vida cotidiana.

Las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes tienen las dos.

La gran división en aptitudes reside entre la mente y el corazón, más técnicamente, entre la cognición y la emoción. Algunas aptitudes son puramente cognitivas, tales como el razonamiento analítico o la pericia técnica. Otras combinan el pensamiento y el sentimiento; son las que se denominan “aptitudes emocionales”.

Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.

La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones. La aptitud emocional muestra qué proporción de ese potencial se ha traducido a las facultades que se aplican en el trabajo.

Facultades de la inteligencia emocional

- ✓ Independientes. Cada una efectúa una contribución inigualable al desempeño laboral.
- ✓ Interdependientes. Cada una requiere hasta cierto punto de otras determinadas, con muchas interacciones fuertes.
- ✓ Jerárquicas. Una facultad de la inteligencia emocional sirve de base a otra. Por ejemplo: el autoconocimiento es crucial para la autorregulación y la empatía; la autorregulación y el autoconocimiento contribuyen a la motivación; las cuatro primeras operan en las habilidades sociales.

- ✓ Necesarias, pero no son suficientes. Poseer una facultad de inteligencia emocional subyacente no garantiza que alguien desarrolle o exhiba las aptitudes asociadas, tales como la colaboración o el liderazgo. Factores tales como el clima de una organización o el interés de una persona por su trabajo determinarán también que la aptitud se manifieste o no.
- ✓ Genéricas. La lista general es aplicable, hasta cierto punto, a todos los trabajos. Sin embargo, en trabajos diferentes se requieren aptitudes diferentes.

Los dos rasgos más comunes de los líderes que fallaron

- ✓ Rigidez. Eran incapaces de adaptar su estilo a los cambios de la cultura orgánica o de aceptar y asimilar la crítica constructiva sobre las características que debían cambiar o mejorar. No sabían ni escuchar ni aprender.
- ✓ Malas relaciones. El factor mencionado más a menudo: ser demasiado ásperos en la crítica, insensibles o exigentes, al punto de enemistar a quienes trabajaban con ellos.

Estos rasgos resultaron ser desventajas fatales incluso para los funcionarios brillantes, dotados de gran pericia técnica.

“Por eso los pelmazos tienden a elegir carreras como la ingeniería, donde uno puede ser huraño y arreglárselas con poca desenvoltura social, siempre que se destaque en el costado cognitivo”.

Las habilidades que los ingenieros necesitarán en el futuro son diferentes de las que se les han inculcado: sentarse en un cubículo de Dinámica General y diseñar hélices. Tendrán que ser lo bastante ágiles como para cambiar de empleo cada tres, cuatro, cinco años. Tendrán que saber desarrollar y ejecutar ideas como parte de un equipo, convencer de una idea, aceptar críticas constructivas,

adaptarse. Las facultades de ingeniería han estado ignorando este tipo de capacidades. Ya no pueden seguir haciéndolo.

Tres aptitudes emocionales en uno mismo

- ✓ Conciencia emocional. Saber cómo afectan las emociones nuestro desempeño; capacidad de utilizar nuestros valores para orientar la toma de decisiones.
- ✓ Autoevaluación precisa. Un sentido sincero de nuestros límites y nuestros puntos fuertes; una visión clara de lo que necesitamos mejorar y capacidad de aprender de la experiencia.
- ✓ Confianza en uno mismo. Valentía que proviene del conocimiento certero de nuestras capacidades, valores y metas.

Exceptuando a los que se encuentran en una situación financiera desesperada, la gente no trabaja sólo por el dinero. Lo que también alimenta la pasión por el trabajo es una ambición más intensa de ser útil, de tener una pasión. Dada la oportunidad, la gente gravita hacia lo que les brinda un sentido, hacia aquello en lo que deben aplicar la máxima dedicación, talento, energía y habilidad. Y eso puede requerir cambiar de empleo para adecuarse mejor a lo que le interesa.

Como dice el famoso dicho: “Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te lleva”.

La formación de equipos con Inteligencia Emocional

Para poder dirigir a otros para poder ayudar a otros, es preciso descubrirse a uno mismo.

-Joe Jaworski.²⁴

Todas las aptitudes laborales son *hábitos aprendidos*: si se es deficientes en una u otra, se puede aprender a mejorar. La persona

²⁴ Joe Jaworski ha dedicado gran parte de su vida al estudio y práctica del desarrollo del liderazgo. Comenzó su carrera profesional como abogado, fundó el American Leadership Forum, una agencia no gubernamental responsable del desarrollo del liderazgo colaborativo.

arrogante e impaciente puede aprender a escuchar y a tomar en cuenta otras opiniones; el adicto al trabajo puede aminorar el paso y equilibrar mejor su vida. Pero esas mejorías no se presentarán sin el primer paso, que es tomar conciencia del daño que causan esos hábitos y de cómo afectan las relaciones. Si no tiene idea del efecto de estas conductas sobre usted y sobre otros, no se tiene motivos para cambiarlas.

La confianza en uno mismo se relaciona estrechamente con algo que los psicólogos llaman “autoeficacia”; es juzgar positivamente la capacidad de desempeño. La autoeficacia no consiste en las habilidades reales, sino en lo que alguien cree capaz de hacer con sus habilidades. La habilidad, por sí sola, no basta para garantizar un gran desempeño: es preciso creer en ella para utilizarla a fondo.

La convicción de que se pueden alterar las reglas y procedimientos habituales, más la valentía de hacerlo, son marcas distintivas de la confianza en uno mismo.

Un estudio demostró que la productividad diaria en trabajos tales como la ingeniería descubrió que, entre las causas del bajo rendimiento laboral, una de las más importantes era la distracción frecuente. Un ingeniero destacado halló una estrategia para mantener la concentración: mientras operaba su tablero usaba auriculares. Todo el mundo pensaba que estaba escuchando música, pero en realidad no escuchaba nada: los auriculares eran sólo para evitar que el teléfono y los compañeros de trabajo interrumpieran su concentración, algo muy común en el siglo XXI gracias al gran avance de la tecnología y las telecomunicaciones.

Ejercer un autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Los estados de ánimo “malos”, por ejemplo, tienen su utilidad: el enojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando surge del afán de

corregir una injusticia o inequidad. La tristeza compartida puede unir a la gente. Y la urgencia nacida de la ansiedad (mientras no sea sobrecogedora) puede acicatear el espíritu creativo.

El autodomio emocional no debe ser excesivo, al punto de sofocar todos los sentimientos y la espontaneidad. De hecho, un exceso de control tiene un costo físico y mental.

En contraste, la aptitud emocional implica poder elegir la forma de expresar los sentimientos.

Autorregulación cinco aptitudes emocionales

- ✓ Autodomio. Manejar efectivamente las emociones y los impulsos perjudiciales.
- ✓ Confiabilidad. Exhibir honradez e integridad.
- ✓ Escrupulosidad. Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones.
- ✓ Adaptabilidad. Flexibilidad para manejar cambios y desafíos.
- ✓ Innovación. Estar abierto a ideas y enfoques novedosos y a nueva información.

Al parecer, la claridad emocional permite manejar los malos estados de ánimo.

Existe una crucial diferencia entre el “estrés bueno”, (los desafíos que nos movilizan y motivan) y el “estrés malo”, las amenazas que nos abruma, paralizan o desmoralizan.

El acto de la innovación es a la vez cognitivo y emocional. Concebir una idea creativa es un acto cognitivo, pero detectar su valor, nutrirla y llevarla a cabo requiere aptitudes emocionales tales como la confianza en uno mismo, la iniciativa, la tenacidad y la capacidad de persuadir. Y desde el principio al fin, la creatividad exige una variedad de aptitudes de autorregulación, para superar las restricciones internas que plantean las mismas emociones.

Cuatro inhibidores de la creatividad

- ✓ Vigilancia. Escrutinio constante. Esto sofoca la esencial sensación de libertad necesaria para el pensamiento creativo.
- ✓ Evaluación. Visión crítica que se presenta demasiado temprano o es demasiado intensa. Las ideas creativas deben ser criticadas (no todas son igualmente buenas), pero la evaluación que lleva al miedo a ser juzgado es contraproducente.
- ✓ Exceso de control. Manejo meticuloso a cada paso del trayecto. Como la vigilancia, fomenta una sensación constrictiva que desalienta la originalidad.
- ✓ Fechas tope implacable. Plan de trabajo tan intenso que crea pánico. Si bien hay presiones que motivan y las fechas tope, así como los objetivos fijos pueden concentrar la atención, también pueden matar el fértil “tiempo libre” en que florecen las nuevas ideas.

La clave del entusiasmo no es la tarea en sí (a menudo realiza trabajos rutinarios), sino el estado de ánimo especial que crea en tanto trabaja, un estado llamado “flujo” que nos impulsa a realizar nuestro mejor esfuerzo en cualquier tarea.

A menudo el flujo ofrece una alternativa radical a ideas muy divulgadas sobre lo que motiva a quien trabaja. Esto no significa que los incentivos no tengan importancia: son clave para obtener ventajas o “registrar puntuaciones”. Las evaluaciones y los ascensos, el recibir acciones de la empresa u otro tipo de bonificaciones tienen su valor, por supuesto, como lo tiene el salario básico. Pero en las causas de motivación más poderosas no son externas, sino internas.

¿Qué son las emociones?

“Motivo” y “emoción” tienen la misma raíz latina: *motore*, que significa “mover”. Las emociones son, literalmente, lo que mueve a las personas a ir tras un objetivo; impulsan las motivaciones y esos motivos, a su vez, dirigen las percepciones, dando

forma en actos. Un buen trabajo comienza con una estupenda sensación de bienestar.

Más control significa más oportunidad de maximizar el flujo. El control puede adoptar muchas formas, hasta la de postergar algo para el último minuto, a fin de aumentar el desafío creando una presión por urgencia que añade adrenalina a una tarea por lo demás fácil.

El *eustrés*, “estrés bueno”, hace referencia a la presión que induce a la acción. Su neuroquímica es reveladora. Cuando se le dedica positivamente a un desafío, el cerebro se remoja en un baño de catecolaminas y otras sustancias, activadas por el sistema suprarrenal. Estos elementos bioquímicos incitan al cerebro a mantenerse atento e interesado, hasta fascinado, y lo energizan para un esfuerzo sostenido. La motivación intensa es, literalmente, un “torrente de adrenalina”.

Para los científicos que tratan de inventar artefactos robóticos capaces de ver y oír como los seres humanos, una de las frustraciones carecen de la mano orientadora de la emoción. Sin banco de memoria emocional que sepa reparar instantáneamente lo que les interesa (qué datos provocan sensaciones), las computadoras quedan despistadas. Como otorgan el mismo valor a todo lo que ven y oyen, no sabe detectar qué es lo más importante de cada momento. A los ordenadores les falta la fuerza orientadora que son capaces de brindar las emociones y motivaciones.

Tres aptitudes motivacionales que tipifican el desempeño sobresaliente

- ✓ Afán de triunfo. El afán de mejorar o destacarse.
- ✓ Compromiso. Adoptar la visión y los objetivos de la organización o grupo.

- ✓ Iniciativa y optimismo. Aptitudes gemelas que mueven a aprovechar las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos.

El éxito exige este afán de triunfo. Los estudios que comparan a las estrellas de los niveles ejecutivos con el promedio revelan que las estrellas presentan las siguientes señales de aptitud para el logro: discuten y aceptan más riesgos calculados; fomentan y apoyan las innovaciones emprendedoras y fijan objetivos desafiantes para sus empleados; brindan apoyo a las ideas emprendedoras ajenas. La necesidad de logro es la aptitud individual que más distingue a los ejecutivos estelares de los comunes.

Los empleados que se sienten fuertemente comprometidos con la organización soportarán, si es necesario, condiciones de trabajo, sumamente estresantes: horarios prolongados, presiones de tiempo y cosas por el estilo, por pura devoción a las metas colectivas. Un alto compromiso permite que los empleados florezcan bajo desafíos y presiones que resultarán onerosas a aquellos de menor lealtad.

Pero si no se trata a los empleados con justicia y respeto, ninguna empresa obtendrá su lealtad emocional. Cuanto más apoyados se sientan, mayor será la confianza, el apego y la fidelidad que experimenten y mejores ciudadanos serán.

Los empleados que se consideran más visitantes que residentes en una empresa suelen mostrarse muy poco comprometidos. Pero la misma actitud se detecta entre quienes llevan muchos años en una organización. Si un empleado siente rencor por estar mal pagado o porque la empresa se aprovecha de él, es seguro que no se comprometerá mucho con sus objetivos generales. Lo mismo sucede con quienes se consideran aislados y desconectados de las decisiones que influyen sobre su trabajo.

Quienes carecen de iniciativa presentan una mayor tendencia a darse por vencidos, en la vida y en el trabajo. Esta actitud es visible en los trabajadores que necesitan recibir indicaciones para cumplir con su tarea. Cuando se trata de esforzarse un poco más (como trabajar hasta tarde para terminar un trabajo a tiempo, o apartar su propia tarea para ayudar a otro), esos empleados suelen resistirse, considerando que ésa no es su obligación.

Si bien la iniciativa es, por lo general, laudable, es preciso equilibrarla con la conciencia social a fin de evitar consecuencias negativas indeseables.

El valor de la visión optimista ha quedado probado en muchas organizaciones.

El poder de la esperanza afloró en un estudio de trabajadores sociales, encargados de ayudar a personas afectadas por graves incapacidades mentales (esquizofrenia crónica, retraso mental severo) a formarse una existencia en hogares supervisados.

En empleos como éstos, donde el estrés es marcado y las frustraciones son comunes, una visión optimista puede obtener mejores resultados. La esperanza es crucial cuando se asume una tarea difícil; las expectativas positivas suelen resultar sumamente benéficas en los trabajos más difíciles, en lo que el optimismo puede ser una estrategia laboral pragmática.

Una advertencia: existe algo muy americano en estas actitudes animosas. Reflejan una ideología de frontera que no se aplica a cualquier otra cultura.

Lenguaje corporal y la expresión de los sentimientos

Saber detectar esas pistas emocionales es sumamente importante en aquellas situaciones en que alguien tiene motivos para disimular sus verdaderos sentimientos, cosa habitual en el mundo de los negocios.

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela por su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio.

La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, ya sea por una franqueza mecánica e inoportuna, o una diferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son.

La empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro.

Charles Darwin sugería que las aptitudes gemelas de transmitir e interpretar sentimientos han desempeñado un papel importantísimo en la evolución humana, tanto para crear como para mantener el orden social. En la evolución, las emociones negativas (el miedo y la ira) debieron tener un enorme valor para la supervivencia, impulsando al animal amenazado a luchar o huir. En cierto sentido, este resabio evolutivo aún se tienen en compañía: durante un asalto de amígdala, se interpreta y se responde con más facilidad a quien esté también de mal humor. Esto puede ser una receta para el desastre emocional, pues crea un círculo vicioso de negatividad o ira.

El requisito previo de la empatía es el conocimiento de uno mismo: reconocer las señales viscerales de los sentimientos en el propio cuerpo.

La fluidez de cualquier interacción social depende en gran medida del *entrainment* espontáneo. Cuando dos personas inician un diálogo, inmediatamente comienzan una danza sutil de armonía rítmica, sincronizando sus movimientos y posturas, el tono vocal, la velocidad del habla y hasta la longitud de las pausas entre lo que dice una y lo que responde la otra.

Esta mímica mutua se produce fuera de la conciencia y parece estar bajo control, de las partes más primitivas del cerebro. Estos mecanismos se activan con una celeridad asombrosa: hasta en la quincuagésima parte de un segundo. Si falta esa coordinación automática se sienten levemente incómodos.

Uno de los principales ajustes mutuos es el de la expresión facial. Cuando alguien ve una cara alegre (o enfadada), eso evoca en las personas la emoción correspondiente, aunque con sutileza. En el grado en que adoptemos el ritmo, la postura y la expresión facial del otro, comienzan a habitar su espacio emocional; cuando el cuerpo imita al ajeno se inicia la sintonización emocional.

Entre las aptitudes sociales con importancia laboral que tienen sus cimientos en ella se incluyen

- ✓ Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- ✓ Orientación hacia el servicio. Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
- ✓ Aprovechar la diversidad. Cultivar las oportunidades a través de las personas diversas.
- ✓ Conciencia política. Interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización.

En la décadas de los setenta y ochenta, las investigaciones sugerían una correlación negativa entre los puestos de poder y las facultades empáticas. Eso puede tener menos validez en la actualidad, pues las organizaciones se están orientando más hacia el equipo y menos hacia una rígida jerarquía. Las exigencias del liderazgo moderno incluyen ahora la aptitud de la empatía; el estilo autoritario de otros tiempos ya no da tan buenos resultados.

Este arte se practica de persona a persona; el núcleo de la instrucción y el perfeccionamiento es el acto de aconsejar. Y la efectividad de esos consejos gira sobre la empatía y la capacidad de centrar la atención sobre los sentimientos propios para compartirlos.

En un estudio efectuado sobre supervisores, gerentes y ejecutivos de 12 grandes organizaciones, la capacidad de ayudar a otros a desarrollarse tenían mayor impacto entre los supervisores; esto indica que esta habilidad es crucial para dirigir a quienes hacen el trabajo de vanguardia: vendedores, obreros en línea de montaje, etc. A medida que se extiende la influencia de un gerente o un ejecutivo, las oportunidades de perfeccionar directamente a otros pueden disminuir en tanto otras aptitudes, como la de liderazgo, suelen surgir como más relevantes.

Un buen instructor o mentor ayuda a los empleados a desempeñarse mejor, aumenta la lealtad y la satisfacción con el trabajo, induce ascensos y aumentos de sueldo y disminuye el porcentaje de renovación de personal.

La base del éxito, en la instrucción laboral, es una relación abierta y confiada. Ésa fue la conclusión evidente. “trato bien a aquellos de los que espero que cumplan con su trabajo, pero exijo mucho a los talentosos; los obligo a superarse”.

¿Cuál es la clave para una instrucción efectiva?

Los mentores más destacados muestran un sincero interés personal por aquellos a quienes orientan, y demuestran empatía y comprensión hacia sus empleados. La confianza era crucial: cuando el instructor despertaba poca fe, el consejo no era tomado en cuenta. Esto sucedía también cuando el instructor era impersonal y frío o cuando la relación parecía demasiado unilateral o egoísta. Los mejores eran los que demostraban ser respetuosos, empáticos y dignos de confianza. Pero cuando los empleados se resistían al cambio o eran difíciles, la experiencia rendía tan pocos frutos que los mentores tendían a suspender el esfuerzo.

Si un vendedor ejerce demasiado control, eso puede provocar resentimientos. El vendedor efectivo empatiza al comenzar la interacción, percibe el punto de vista del comprador y, durante el contacto, perfecciona su capacitación de lo que éste desea adquirir; por ejemplo, al notar un gesto de disconformidad en respuesta a una sugerencia, expresa su preocupación de manera empática antes de continuar.

Vale la pena repetir esa última frase: “se fue más contenta de lo que había llegado”. Lo que *sienten* los clientes al interactuar con un empleado determina lo que sentirán con respecto a la empresa misma. En un sentido psicológico, la “empresa”, según la perciba el cliente, consiste en realidad en esas interacciones. Cada interacción entre la compañía y sus clientes arruina o fortalece su lealtad. Una venta, sino hacer y conservar un cliente.

Más allá de la tolerancia cero para la intolerancia, la capacidad de aprovechar la diversidad gira entorno de tres habilidades: llevarse bien con personas diferentes, apreciar la manera inigualable de operar de los otros y utilizar cualquier oportunidad comercial que estos enfoques únicos puedan ofrecer. Estos principios señalan el camino hacia lo que

David Thomas ²⁵y Robin Ely²⁶, en un artículo del *Harvard Business Review*, consideraban beneficios potenciales de ese aprovechamiento: una mayor ganancia, mayor aprendizaje en la organización, flexibilidad y rápida adaptación a los mercados cambiantes.

En un objetivo decente, pero no llega a cosechar los verdaderos beneficios de la diversidad. Thomas y Ely proponen que la gente diversa “aporta conocimientos diferentes, importantes y de relevancia competitiva, además de perspectivas sobre cómo realizar el trabajo: cómo diseñar procesos, alcanzar objetivos, enmarcar tareas, crear equipos eficientes, comunicar ideas y liderar”. Y este conocimiento puede mejorar radicalmente una organización.

Toda la organización tiene su propio sistema nervioso invisible, hecho de contactos e influencias. Algunas personas ignoran la existencia de este mundo “por debajo del radar”; otros, en cambio, lo tienen bien centrado en su monitor. Es necesario ser capaz de empatizar, no ya en lo personal, sino con toda la organización, a fin de interpretar las corrientes que ejercen su influencia sobre quienes realmente toman decisiones.

Los ejecutivos se encuentran constantemente en el aprieto de equilibrar intereses en aparente conflicto, ya sea dentro de la empresa o en el mundo general. Sin esta astucia política, les sería imposible equilibrar las múltiples perspectivas de colegas, jefes, subordinados, clientes y competidores.

²⁵ David A. Thomas profesor de Administración de Empresas en Harvard Business School. Su investigación aborda temas relacionados con el desarrollo ejecutivo, la diversidad cultural en las organizaciones, el liderazgo y el cambio organizacional.

²⁶ Robin J. Ely Profesora de Administración de Empresas en Harvard Business School. Realiza investigaciones sobre la raza y las relaciones de género en organizaciones con enfoque en el cambio de liderazgo, identidad y cultura organizacional. Actualmente la profesora lleva a cabo una investigación sobre el cambio en la cultura organizacional dirigida a reducir la desigualdad en el lugar de trabajo, las estrategias para que las mujeres líderes naveguen por los estereotipos de género y las decisiones de carrera y vida de exalumnos de HBS.

Conflictos entre el punto de vista y la empresa

Quienes se destacan en esto son capaces de tomar alguna distancia, apartando su propia participación emocional en los hechos, para analizarlos con más objetividad. Cuando se enfrentan a un conflicto dentro de la organización, por ejemplo, pueden adoptar perspectivas múltiples, describiendo con cierta exactitud la postura de cada persona involucrada. Esto, pese al hecho de que es difícil que un hecho (sobre todo los que llevan una carga emocional) no los inspire ninguna opinión ni sentimiento. Esta aptitud emocional depende a la vez del autodominio emocional y la empatía; les permite ver con claridad, en vez de dejarse arrastrar por un sólo punto de vista.

Un vicepresidente de una empresa carecía de sensibilidad en cuanto a las reglas básicas de la cultura con la que estaban tratando. Y como sucede con las culturas nacionales, toda organización tiene sus reglas básicas implícitas sobre lo que es aceptable y lo que no. Empatizar en el plano de la organización significa sintonizar el clima y la cultura de una organización.

Las emociones contagiosas

Las emociones son contagiosas. Como lo expresaba el psicoanalista suizo C. G. Jung, “En la psicoterapia, aunque el médico mantenga un desapego absoluto con respecto al contenido emocional del paciente, el solo hecho de que éste tenga emociones ejerce un efecto en él. Y si el médico cree poder elevarse por encima de eso, comete un grave error. No pueden hacer más que cobrar conciencia de que está afectado. Si no lo comprende así, es demasiado altanero y no entiende lo más importante”.

Lo que vale para el íntimo intercambio de la psicoterapia no es menos válido en el taller en la sala de directorio o en el invernáculo de la vida oficinesca. Si se transmite con tanta facilidad los estados de ánimo,

eso se debe a que pueden ser señales vitales para la supervivencia. Las emociones indican en qué concentrar la atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etc. Se trata de mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en las palabras.

Las emociones son un método de comunicación hipereficiente.

La economía emocional es la suma total de los intercambios de sentimientos entre las personas. De maneras sutiles (o no tanto) a todos los hacemos sentir un poquito mejor (o mucho peor) como parte de cualquier contacto que se mantenga; cada encuentro se puede evaluar según una escala que va de lo emocionalmente tóxico a lo nutritivo. Aunque esta operación en su mayor parte invisible, esta economía puede brindar inmersos beneficios a una empresa o al tono de la vida dentro de la organización.

¿Depende de qué? Según resulta, lo que marca la diferencia es el *estado de ánimo* que se extiende entre los gerentes durante una discusión. El humor que la gente se contagia en el trabajo es un ingrediente crucial del desempeño, aunque a menudo pase inadvertido.

Los buenos sentimientos se extienden con más potencia que los malos; los efectos eran muy saludables, pues fomentaban la cooperación, la justicia y un buen desempeño grupal. La mejoría no era sólo calidez provocada por los buenos sentimientos: las mediciones objetivos demostraron que los grupos eran más efectivos: en este caso, más capaces de distribuir el dinero de las bonificaciones de manera justa y beneficiosa para la empresa.

En el mundo del trabajo, cualquiera sea el asunto que tengamos entre manos, los elementos emocionales juegan un papel crucial. La aptitud emocional requiere que sean capaces de cruzar las corrientes

emocionales que siempre están en operación, en vez de dejarse hundir por ellas.

(Casualmente, la sonrisa es la más contagiosa de todas las señales emotivas. Tienen un poder casi irresistible para hacer que los otros sonrían también. Y la sonrisa, por sí sola, activa sentimientos positivos).

Éste es el sistema que opera cuando alguien tiene la habilidad de cambiar el ánimo de su público. Según observa Howard Friedman²⁷, psicólogo de la Universidad de California en Irvine, “la esencia de una comunicación elocuente, apasionada y animosa parece involucrar el uso de expresiones faciales, voces, gestos y movimientos corporales para transmitir emociones”. Las investigaciones de Friedman demuestran que quienes poseen esta habilidad emocional son más capaces de conmover e inspirar a otros y de cautivar su imaginación.

El arte de la influencia

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes.

Las habilidades sociales

Las habilidades sociales, en el sentido esencial de manejar con destreza las emociones de otra persona, sirven de apoyo a varias aptitudes. Entre éstas se incluye:

- ✓ Influencia. Utilizar tácticas efectivas de persuasión.
- ✓ Comunicación. Transmitir mensajes claros y convincentes.

²⁷ Howard Friedman distinguido profesor de psicología en la Universidad de California, Riverside. El Dr. Friedman es el editor de *Journal of Nonverbal Behavior*. Su investigación sobre a expresividad no verbal y el carisma personal se ha aplicado ampliamente en la promoción de la salud, la capacitación en liderazgo, la educación médica y el marketing viral.

- ✓ Manejo del conflicto. Negociar y resolver desacuerdos.
- ✓ Liderazgo. Inspirar y guiar.
- ✓ Catalización de cambios. Provocar, fomentar o manejar el cambio.

Por muy brillante que sea el intelecto de una persona, ese brillo se opaca si no sabe persuadir. Esto vale especialmente para aquellas actividades que se requiere un alto nivel de facultades cognitivas, como ingeniería, ciencia, medicina y abogacía, y para los rangos ejecutivos en general. Para triunfar, en cambio, no basta con eso: hay que ser capaz de persuadir.

Entre las señales de deficiencia en esta habilidad se incluyen:

- ✓ No saber establecer una coalición ni hacerse escuchar.
- ✓ Confianza excesiva en una estrategia familiar, en vez de elegir mejor para el momento.
- ✓ Empecinada defensa de punto de vista, cualquiera sea la crítica recibida.
- ✓ No inspirar interés en los demás.
- ✓ Tener un impacto negativo.

Cuando uno mantiene abierta la comunicación, abre la posibilidad de obtener lo mejor de su gente: su energía y creatividad. Si no lo hace, la gente se siente como el engranaje de una máquina: atrapada e infeliz.

La comunicación la clave de las habilidades sociales

La clave de todas las habilidades sociales es ser un comunicador apto. Entre los gerentes, la aptitud para la comunicación distingue claramente a los estelares de los comunes o los deficientes; la falta de esta capacidad, como se ha visto en el caso anterior, puede acabar con la moral.

Saber escuchar, clave de la empatía, también es crucial para la comunicación. Cuando se pide a la gente que determine si alguien es

efectivo como comunicador, la habilidad de escuchar-formular preguntas sagaces, ser abierto y comprensivo, no interrumpir, buscar sugerencias- cubre una tercera parte de las evaluaciones. Es comprensible que la habilidad de escuchar esté entre las que se enseñan para el comercio con más frecuencia.

También es esencial para una buena comunicación, mantener el control propio del estado de ánimo. Al tratar con colegas y subordinados, la clave está en la serenidad y en la paciencia.

Los estados anímicos potentes, los que consumen, son un grave obstáculo para la interacción. Si se entabla una conversación estando en uno de esos humores, la otra persona puede experimentarte como inabordable, en el estado que el sociólogo Irving Goffman ha denominado como “ausente”: haciendo todo lo que incumbe a una conversación, pero obviamente distraídos.

Durante una negociación, la capacidad de interpretar los sentimientos de la otra parte es crítica para el éxito.

Quienes han dominado el arte del acuerdo saben que una negociación lleva una carga emocional. Los mejores negociadores son capaces de percibir qué puntos son los más importantes para la otra parte y ceder graciosamente allí, mientras presionan por concesiones en puntos que no tengan tanto peso emotivo. Y para eso se requiere empatía.

En cierto sentido, se puede decir que negociar es resolver problemas de común acuerdo, puesto que el conflicto corresponde a ambas partes. El motivo del ejercicio es, desde luego, que cada bando tiene sus propios intereses y perspectivas en conflicto, por lo que desea que el otro capitule a sus deseos. Pero el acto mismo de avenirse a la negociación equivale a reconocer que el problema es compartido y que puede haber una solución mutuamente satisfactoria.

Algunos pasos clásicos para enfriar conflictos.

1. Serenarse, sintonizar los propios sentimientos y expresarlos.
2. Mostrarse dispuesto a resolver las cosas discutiendo el tema, en vez de empeorarlo con más agresión.
3. Expresar el propio punto de vista en lenguaje neutro, en vez de emplear un tono de disputa.
4. Buscar soluciones equitativas para resolver el desacuerdo, trabajando en con Liderazgo.

Inspirar y guiar a individuos o grupos, el arte del Liderazgo

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✓ Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.
- ✓ Se pone a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.
- ✓ Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
- ✓ Guían mediante el ejemplo.

El líder ingenioso capta las sutiles corrientes de emoción que circulan por un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes. Una manera de establecer su credibilidad es percibir y articular esos sentimientos colectivos tácitos; otro, dar a entender a la gente, mediante los actos, que se la entiende. En este sentido, el líder es un espejo que refleja la experiencia del grupo.

No obstante, es también una fuente clave de tono emocional para la organización. El entusiasmo que emana de un líder puede impulsar a todo un grupo en esa dirección. Tal como lo dice Birgitta Winstrand²⁸, directora ejecutiva de una compañía sueca: “Liderar es dar energía”.

²⁸ Birgitta Helena Margareta Winstrand, es una política moderada sueca, entre los años 1991 y 2002 fue miembro del parlamento de circunscripción municipal de Estocolmo. Winstrand también fundó la organización *Positive Sewden*, y fue nominada para este esfuerzo como la Mujer Sueca del año en 1991. En 2006 Winstrand obtuvo su doctorado en literatura en la Universidad de Uppsala a la edad de 67 años.

Esta transmisión de energía emocional permite a los líderes ser pilotos de una organización, fijando su curso y su dirección.

La capacidad de los líderes de convencer así gira en parte sobre el modo en que fluyen las emociones dentro de un grupo. Ya se ha visto que se extiende a partir del miembro más expresivo. Pero en los líderes se amplifica esta facultad de transmitir emociones, puesto que es a quien más miran los otros. Esta atención aumenta el impacto de su estado anímico en el grupo; un leve cambio en la expresión facial o en el tono de voz de una figura poderosa puede tener más impacto que una dramática exhibición de sentimientos en alguien de menos poder.

Además de prestarle más atención al líder, también hay una tendencia a imitarlo.

Un liderazgo brutal, o arrogante o arbitrario desmoraliza a la gente. Birgitta Winstrand utiliza el término “incontinencia emocional” para designar la filtración de emociones destructivas desde lo alto hacia abajo: “con emociones perturbadoras, el líder reduce la energía de los otros, haciendo que se sientan nerviosos, deprimidos o enojados”.

Por el contrario, los líderes muy efectivos presentan un alto nivel de energía positiva que se extiende por toda la organización. Y cuanto más positivo sea el humor de un líder, más positivos, cooperativos y dispuestos a ayudar estarán los integrantes del grupo.

En general, la carisma emocional depende de tres factores: experimentar emociones fuertes, ser capaz de expresarlas con vigor y ser más hábil para proyectar que para recibir. Las personas sumamente expresivas comunican a través de la expresión facial, la voz, los gestos... el cuerpo entero. Esta facultad permite conmover, inspirar y cautivar a otros.

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiente en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Esta ancha banda de facultades era característica de los grandes ejecutivos de Asia, las Américas y Europa; esto sugiere que los rasgos de los líderes sobresalientes trascienden los límites culturales y nacionales.

El tercer grupo de aptitudes era cognitivo: los directores ejecutivos piensas estratégicamente, buscan información con amplitud de criterios y aplican un fuerte pensamiento conceptual. Cabe recordar que los líderes sobresalientes se distinguen por capacidad de ver el panorama amplio, reconocer patrones reveladores entre la maraña de información y pensar anticipándose al futuro.

En otras palabras, el liderazgo requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada. Se requiere algo más que el simple poder de motivar y conducir.

Los líderes sabedores de que la unidad y a cohesividad se construye con vínculos personales, organizaban entretenimientos para el tiempo libre, como partidos de futbol y celebraciones con premios, y no dejaban de asistir personalmente. De este tiempo libre compartido, con las bromas consiguientes y en un cálido clima social, surge un fuerte sentido de identidad compartida, que a su vez lleva a un rendimiento laboral superior. Como contraste, los líderes mediocres se interesan menos por su gente que por el funcionamiento del equipo.

Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión. Otra, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se les satisfaga, aunque para esto haga falta monitorizar públicamente el desempeño.

Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error.

Naturalmente, un paso así requiere iniciativa y confianza en uno mismo, aptitudes emocionales esenciales para el liderazgo. El afloramiento de esos líderes virtuales se está convirtiendo en un modo habitual de operar en terrenos de alta tecnología, donde empleados muy jóvenes suelen tener mucha autoridad en función de las nuevas disciplinas emergentes.

En verdad, en el clima empresarial actual todas las estructuras estáticas han pasado de moda. Lo cual lleva a la siguiente aptitud: liderar el cambio.

Catalizadores de cambios

Iniciar o manejar los cambios

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✓ Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.
- ✓ Desafían el status quo para reconocer la necesidad de cambio.
- ✓ Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo.
- ✓ Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

La diferencia entre gerencia y liderazgo. Tal como utiliza esas palabras, *gerencia* se refiere a los medios para que una empresa compleja se mantenga ordenada y productiva. *Liderazgo*, en cambio, se refiere al efectivo manejo de los cambios que hayan provocado la competitividad y la volatilidad de la época.

Según dice Kotter: “La motivación y la inspiración energizan, no empujando a la gente en la dirección correcta, como si fueran

mecanismos de control, sino satisfaciendo en los demás la necesidad de logro, el sentido de la pertenencia a un grupo, la sensación de que uno controla su vida y la capacidad de vivir según los propios ideales. Esos sentimientos los conmueven profundamente y provoca una respuesta potente”. Por lo tanto, el liderazgo es un arte emocional.

Para esos equipos es crucial contar con la mezcla correcta de inteligencia y pericia, lo que llama “gente realmente sagaz”, e inteligencia emocional. Es preciso equilibrar dos cosas: no todo puede ser genio y experiencia ni sólo impulso, energía y pasión. “Esa mezcla en las proporciones debidas hace la diferencia entre la empresa que llega a ser grande y la que sólo es efectiva, o ni siquiera eso”.

Los humanos son, primordialmente, jugadores de equipo: las relaciones sociales, de una complejidad única, han sido una ventaja crucial para la supervivencia. El talento para la cooperación, extraordinariamente sofisticado, culmina en la organización moderna.

Esta visión del papel crucial de la cooperación en la evolución humana forma parte de un nuevo sentido dado a la famosa frase “supervivencia de los más aptos”. A finales del siglo XIX, los darwinistas sociales aprovecharon esa frase para argumentar que “la aptitud” haría que los fuertes y los implacables triunfaran inevitablemente sobre los débiles.

De igual modo, la gente se siente atraída por los que son tan colaboradores y amistosos como uno; los grupos compuestos por desconocidos dispuestos a cooperar son tan altruistas y mutuamente útiles como lo son miembros de una misma familia.

No basta un intelecto superior ni el talento técnico para hacer de alguien un gran miembro de equipo.

La conclusión de varios centenares de pruebas es que los grupos se ordenan en tres niveles de desempeño. En el peor de los casos, las fricciones internas hacen que fracase como equipo, con un

desempeño peor que la puntuación individual promedio. Cuando el equipo funciona razonablemente bien, la puntuación del grupo es mayor que la puntuación individual promedio. Pero cuando el equipo tiene una auténtica sinergia, su puntuación excede holgadamente la mejor de las puntuaciones individuales.

¿Por qué razón un equipo opera mejor que el mejor de sus integrantes?

Ésa es la pregunta clave. Un destacado desempeño de equipo eleva el “CI grupal”, la suma total de los mejores talentos de cada miembro, plenamente aportados. Cuando los equipos operan a toda capacidad, los resultados pueden ser más que meramente aditivos: pueden ser multiplicativos; el mejor talento de una persona cataliza lo mejor de otra y otra más, hasta producir resultados muy superiores a lo que habría podido hacer uno solo. La explicación de este aspecto del desempeño de equipos reside en la relación entre sus miembros.

Varias de las aptitudes de los trabajadores estelares arraigan en los talentos humanos básicos para la coordinación social:

- ✓ Creación de vínculos. Alimentar las relaciones instrumentales.
- ✓ Colaboración y cooperación. Trabajar con otros en pos de las metas comunes.
- ✓ Habilidades de equipos. Crear sinergia para trabajar en pos de las metas grupales.

Este talento para los contactos optimiza a las estrellas de casi cualquier tipo de trabajo. Por ejemplo, los estudios de trabajadores sobresalientes, en campos tales como la ingeniería, la computación y la biotecnología, han descubierto que construir y mantener redes de trabajo es crucial para el éxito. Aún en campos tales como la tecnología, las redes se tienden a la antigua: cara a cara o por teléfono, no sólo por e-mail.

En una realidad tan fluida, donde la organización virtual se constituye para un proyecto y se disuelve terminando éste, la clave de éxito no es *para quien trabajas*, sino *con quién has trabajado*, y con quien te mantienes todavía en contacto.

Las redes de contactos personales son una especie de capital personal. Que progrese laboralmente depende, en mayor o menor medida, del trabajo de toda una red.

Las personas tímidas, introvertidas o amantes de la soledad son, por supuesto, deficientes en el cultivo de esas relaciones. Y la gente que se limita a aceptar las invitaciones de otros, sin corresponderlas, o que restringe la conversación a los asuntos de trabajo, hace muy poco para extender su red de relaciones.

Otra falla común es que cada uno tiende a proteger demasiado su tiempo y sus programas de trabajo, rechazando los pedidos de ayuda o de trabajo en colaboración; el resultado suele ser resentimiento y una red mal desarrollada. Pero quienes no saben decir que no cuando se les pide algo corren peligro de sobrecargarse al punto de afectar su desempeño. Los trabajadores sobresalientes saben equilibrar su trabajo crítico con favores cuidadosamente escogidos, creando una corriente de buena voluntad con personas que puedan convertirse en recursos cruciales.

El fortalecimiento de la afinidad es básico para desarrollar relaciones fuertes y útiles. La afinidad gira sobre la empatía y suele emerger de manera natural en el curso de una conversación casual sobre la familia, deportes, los hijos y las cosas de la vida. Por fin, formar una estrecha amistad en el trabajo significa establecer una alianza, una relación con la que se pueda contar.

Los grupos que se divierten trabajando (los que disfrutan de la mutua compañía, los que pueden bromear y compartir buenos momentos)

disponen de un capital emocional que no sólo les permite destacarse en los buenos tiempos, sino también superar los difíciles. Los grupos que no comparten este vínculo emocional presentan una mayor tendencia a quedar paralizados, disfuncionales o desintegrados bajo la presión.

Si hay un punto en que la inteligencia emocional deba ingresar en una organización, es en este nivel, el más básico de todos. La construcción de las relaciones colaboradoras y fructíferas se inicia con las parejas de las que formamos parte en el trabajo. Aportar inteligencia emocional a una relación laboral puede impulsarla hacia el fin creativo, en evolución, mutuamente atractivo de continuo, la imposibilidad de hacerlo aumenta el riesgo de un descenso hacia la rigidez, el estancamiento y el fracaso.

Las ventajas comienzan en el plano personal: la gente se siente más satisfecha y a gusto con la combinación de cooperación y mayor autonomía ofrecida por un equipo autodirigido. Cuando los equipos funcionan bien, declinan el ausentismo y el reemplazo de personal, en tanto la productividad tiende a aumentar.

“Donde existe un fuerte equipo autodirigido que tenga claro su objetivo, altas normas para su producto y un buen sentido de cómo realizar su trabajo, no se ve el miedo ni la incertidumbre que se notan en otras partes de la organización. Los miembros no depositan su confianza sólo en la organización o en sus líderes, sino en sus compañeros de equipo”.

Equipo y liderazgo

El núcleo de la construcción de equipos y su liderazgo reside la habilidad de hacer que a todos los miembros de un equipo les encante lo que están haciendo juntos. Este enfoque es una combinación de afán competitivo común, fuertes vínculos sociales y mutua confianza

en la capacidad ajena. En conjunto, estos elementos constituyen lo que se llama “equipos rápidos, concentrados, cordiales y seguros de sí”.

Hace apenas veinte años, las habilidades de equipo eran marginales, nada que definiera a los líderes sobresalientes. En los años 90 y el presente siglo, en cambio, estas habilidades son la cualidad que distingue un desempeño estelar.

Las aptitudes emocionales que emergieron como capacidades distintivas de los diez equipos estelares son:

- ✓ Empatía o comprensión interpersonal.
- ✓ Cooperación y esfuerzo unificado.
- ✓ Comunicación abierta, que establece normas y expectativas explícitas, y confronta a los miembros de desempeño deficiente.
- ✓ Afán de mejorar, de modo que el equipo preste atención a la crítica constructiva y busque aprender más.
- ✓ Conocimiento de uno mismo, en cuanto a evaluar los puntos fuertes y las debilidades del equipo.
- ✓ Iniciativa y facultad de anticiparse a los problemas.
- ✓ Confianza en el equipo.
- ✓ Flexibilidad en la manera de encarar las tareas colectivas.
- ✓ Conciencia de la organización, en cuanto a evaluar la necesidad de otros grupos en la compañía y ser ingeniosos para utilizar lo que la organización puede ofrecer.
- ✓ Crear vínculos con otros equipos.

El análisis de la toma de decisiones por equipos gerenciales demuestra que, para tomar decisiones de alta calidad, se requiere contar con personas dotadas de tres cualidades: elevadas facultades cognitivas, diversidad de perspectivas y experiencia. Pero el intelecto y la experiencia no son suficientes: los miembros necesitan también

mezclarse en una interacción saludable, que fomente el debate abierto y riguroso, y el examen crítico de las suposiciones de la gente.

La capacidad de mantener un grupo en buen funcionamiento es, por sí sola, un talento valioso. Es casi seguro que en todo grupo efectivo hay cuanto menos una persona dotada de ese talento. Cuanto mayor sea la complejidad de la tarea a realizar, más crucial es ese tipo de persona para su éxito.

El líder designado es algo así como el padre de una familia. Como los padres, los líderes deben asegurarse que sus actos parezcan justos a todos; además, deben cuidar de los miembros de su equipo, defendiéndolos dentro de la organización (de cualquier ataque a su reputación, por ejemplo) y consiguiéndoles el apoyo práctico que requieran, en presupuesto, personal o tiempo.

Los mejores líderes de equipo logran que todos compartan un mismo sentido de la misión, los objetivos y el plan de trabajo. La capacidad de articular una visión convincente que sirva como fuerza orientadora para el grupo, es quizás la contribución más importante de un buen líder de equipo. Una persona carismática podrá mantener a su grupo en marcha cuanto todo lo demás fracase.

El último Premio Nobel de Física, Richard Feynman, recordaba que la gente del proyecto Manhattan trabajó de un modo muy distinto después de saber qué era su esfuerzo. En un principio, una seguridad estricta exigía que se mantuviera a todo el equipo en la ignorancia, de modo que a menudo trabajaban con lentitud y no siempre bien.

Cinco secretos del éxito

Afinidad, empatía, persuasión, cooperación y búsqueda de consenso. Pero como buscar afinidad con la otra persona mostrando empatía.

La empatía en palabras sencillas es demostrar que el otro te interesa.

Cuando se trabaja en empresas en las cuales se debe manejar con ingenieros, la principal dificultad para armar equipos es que esa profesión no considera que las habilidades humanas sean tan importantes.

Se les había enseñado que, si el cliente manifestaba alguna reacción emocional, eso era una forma de resistencia; por lo tanto, era preciso darle explicaciones lógicas con más cifras, y no prestar atención a los sentimientos.

Pero cada aprieto emocional tiene su remedio: una habilidad de adquirir, una actitud de cambio. La solución es, en esencia formar la aptitud emocional.

Un asesor emocionalmente apto, “conserva la confianza, es dúctil en la adversidad y actúa de sus principios y valores básicos”.

Desarrollo de Competencias Emocionales

Todas las competencias emocionales se pueden cultivar o desarrollar con la debida práctica. La buena noticia en cuanto a la inteligencia emocional es, por lo tanto, se puede mejorar a lo largo de toda la vida, a diferencia del CI.

La inteligencia emocional se desarrolla con la edad y la experiencia, desde la infancia hasta la edad adulta.

El conocimiento intelectual de una aptitud puede ser necesario, pero no es suficiente en sí mismo para provocar cambios de conducta.

Para ayudar a la gente a dominar una aptitud emocional se requiere una nueva manera de entender el conocimiento.

El cambio profundo requiere la recomposición de hábitos arraigados en el pensar, el sentir y la conducta.

Cualquiera sea la causa específica, es víctima de un hábito aprendido. Y un hábito que se ha aprendido se puede desaprender, cambiándolo por otro más efectivo, con tiempo y esfuerzo. Este desaprender y aprender se produce en las conexiones cerebrales.

Según se va adquiriendo el habitual repertorio de pensamientos, sentimientos y acciones, se fortalecen las conexiones neurales que sustentan este repertorio, convirtiéndose en senderos dominantes para los impulsos nerviosos. Mientras que las conexiones inutilizadas se debilitan y llegan a perderse, las que se utilizan una y otra vez van ganando fuerza.

Se puede considerar que las aptitudes son un manojo de hábitos coordinados: lo que se piensa, se siente y se hacemos para ejecutar una tarea. Cuando ese hábito es disfuncional, para reemplazarlo con otro más efectivo se requiere la suficiente práctica de éste último (y la inhibición del malo), a fin de que el circuito neural de la conducta anterior acabe por marchitarse (o por “extinguirse”, según dicen los psicólogos) y se fortalezca el de la conducta más apta. Con el correr del tiempo, el hábito mejor reemplazará al antiguo como respuesta automática en situaciones clave.

La prueba definitiva de este tipo de aprendizaje emocional es ver cómo reacciona automáticamente el sujeto en el momento saliente.

La capacitación técnica es más sencilla, en realidad, comparada con el desarrollo de la inteligencia emocional. Todo nuestro sistema educativo está basado en las habilidades cognitivas. Pero cuando se trata de adquirir aptitudes emocionales, nuestro sistema es muy deficiente. Capacidades tales como la empatía o la flexibilidad difieren crucialmente de las capacidades cognitivas y desembocan en diferentes zonas del cerebro.

Las habilidades puramente cognitivas tienen su base en la neocorteza, “el cerebro pensante”. Pero en el caso de las aptitudes personales y sociales, entran en juego otras zonas del cerebro; principalmente, el circuito que va desde los centros emocionales (especialmente la amígdala), situados en el centro, hasta los lóbulos prefrontales, el centro ejecutivo del cerebro. El aprendizaje de la aptitud emocional reafina este circuito.

Como el aprendizaje intelectual difiere de los cambios de conducta en aspectos fundamentales, los modelos de educación son muy diferentes para uno y para otros. En el caso de las habilidades intelectuales, el aula es un ambiente adecuado; a veces, para dominar un concepto basta con leerlo o escucharlo una vez. De este modo, se pueden enseñar efectivamente el pensamiento estratégico y la programación de computadoras, sin contacto con el “toma y daca” de la vida laboral.

Para el cambio de conductas, por el contrario, el verdadero escenario de aprendizaje es la vida misma; esto requiere práctica por un periodo prolongado. Aprender en la escuela es, en esencia, añadir información y entendimiento a los bancos de memoria de la neocorteza. Ésta aprende ajustando los datos nuevos a los marcos de trabajo existentes, extendiendo y enriqueciendo el circuito neural correspondiente.

Pero aprender una aptitud emocional involucra eso y más aún: requiere que también comprometamos nuestro circuito emocional, en el que se almacenan nuestros hábitos sociales y emocionales. Cambiar esos hábitos (aprender a establecer contactos positivos con la gente, en vez de evitarla, escuchar mejor o brindar crítica constructiva) es una tarea más exigente que el simple agregado de nuevos datos. El aprendizaje emocional requiere un cambio más

profundo en el plano neurológico: debilitar la costumbre existente y, a la vez, reemplazarla por otra mejor.

Para idear el modo de enseñar aptitudes emocionales resulta crucial comprender esa diferencia. El error que comúnmente cometen las organizaciones es tratar de inculcar una aptitud emocional utilizando las mismas técnicas que sirven para enseñar a trazar un plan comercial. Con eso no basta: alterar un hábito basado en la inteligencia emocional requiere una estrategia totalmente nueva.

Líneas orientadoras para la capacitación en aptitudes emocionales

Evaluar el trabajo. La capacitación debe concentrarse en las aptitudes que más se necesitan para destacarse en un empleo o trabajo dado.

Advertencia: Capacitar en aptitudes irrelevantes no tiene objeto.

Mejor práctica: Diseñar la capacitación según una evaluación sistemática de las necesidades.

Evaluar al individuo. Se debería utilizar un perfil de puntos fuertes y débiles del individuo, a fin de identificar lo que es preciso mejorar.

Advertencia: No tiene sentido capacitar a un individuo en aptitudes que ya tiene o que no necesita.

Mejor práctica: Adaptar la capacitación a las necesidades individuales.

Comunicar las evaluaciones con prudencia. La información sobre los puntos fuertes y débiles de una persona lleva una carga emocional.

Advertencia: La crítica inepta puede inquietar; la crítica hábil es motivante.

Mejor práctica: Utilizar inteligencia emocional para comunicar las evaluaciones iniciales sobre la aptitud emocional de una persona.

Medir la disposición. No todas las personas se encuentran en el mismo grado de disposición.

Advertencia: Cuando no hay disposición, lo más probable es que la capacitación resulte inútil.

Mejor práctica: Evaluar la disposición; si alguien no está listo, concentrarse inicialmente en cultivarla.

Motivar. La gente aprende en la medida en que esté motivada; por ejemplo, si comprende que una aptitud es importante para ejecutar bien su trabajo y si hace de esa aptitud un objetivo personal de cambio.

Advertencia: Si la gente no está motivada, la capacitación no será efectiva.

Mejor práctica: Dejar en claro qué ventaja tendrá la capacitación para el trabajo, para la carrera de individuo en otros aspectos.

Hacer que cada uno dirija su cambio. Cuando una persona dirige su programa de aprendizaje, ajustándolo a sus necesidades, circunstancias y motivación, aprender es más efectivo.

Advertencia: Los programas “talla única” no sientan bien a nadie, específicamente.

Mejor práctica: Hacer que cada uno escoja sus propios objetivos de desarrollo y diseñe su propio plan para alcanzarlos.

Concentrarse en objetivos claros y factibles. La gente necesita saber con claridad en qué consiste la aptitud y qué pasos son necesarios para mejorarla.

Advertencia: Los programas de cambio mal enfocados o poco realistas llevan a resultados confusos o al fracaso.

Mejor práctica: Determinar los detalles específicos de la aptitud y ofrecer un plan factible para lograrla.

Evitar la recaída. Los hábitos cambian con lentitud; las recaídas y los deslices no tienen por qué ser señal de derrota.

Advertencia: La gente se puede desalentar por la lentitud del cambio y la inercia de los viejos hábitos.

Mejor práctica: Ayudar a utilizar las recaídas y los deslices como lecciones, a fin de estar mejor preparados para la próxima vez.

Brindar crítica constructiva sobre el desempeño. La crítica positiva constante fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo.

Advertencia: Una crítica poco clara puede sacar la capacitación de su rumbo.

Mejor práctica: Incluir en el plan de cambio crítica positiva de supervisores, colegas y amigos, cualquiera que pueda ayudar a instruir, guiar o evaluar adecuadamente el progreso.

Alentar la práctica. Un cambio duradero requiere una práctica constante, en el trabajo y fuera de él.

Advertencia: Un seminario o taller de trabajo pueden ser el comienzo, pero no bastan por sí solos.

Mejor práctica: Aprovechar las oportunidades para practicar en el trabajo y en casa; probar las nuevas conductas de manera repetida y consecuente por un periodo de varios meses.

Buscar apoyo. Otras personas afines que estén intentando cambios similares pueden ofrecer un apoyo constante crucial.

Advertencia: A solas es más difícil lograr el cambio.

Mejor práctica: Crear una red de apoyo y aliento. Hasta un solo camarada o instructor puede servir.

Proporcionar modelos. Una persona muy eficiente y de cargo alto, que sea el epítome de la aptitud, puede ser un modelo para inspirar el cambio.

Advertencia: Si el superior asume una actitud de tipo “Haz lo que yo digo y no lo que hago”, debilita el cambio.

Mejor práctica: Alentar a los supervisores a valorar y exhibir la aptitud; asegurarse de que los capacitadores también lo hagan.

Dar aliento. En cambio será mayor si el ambiente de la organización sustenta el cambio, valora la aptitud y ofrece una atmósfera segura para la experimentación.

Advertencia: Cuando no hay apoyo real, sobre todo por parte de los jefes, el esfuerzo de cambio parecerá vacío, o demasiado peligroso.

Mejor práctica: alentar cambios que se adecuen a los valores de la organización. Demostrar que la aptitud tiene importancia para el empleo, el ascenso, las evaluaciones, etcétera.

Apuntalar el cambio. La gente necesita reconocimiento, sentir que sus esfuerzos por cambiar tienen importancia.

Advertencia: La falta de apuntalamiento desalienta.

Mejor práctica: Cuidar que la organización muestre su aprecio por el cambio de una manera evidente: con elogios, aumentos de sueldo o mayor responsabilidad.

Evaluar. Establecer sistemas para evaluar el desarrollo, a fin de ver si tiene efectos duraderos.

Advertencia: Muchos programas de desarrollo quedan sin evaluar; de ese modo hay errores o programas inútiles que quedan intactos.

Mejor práctica: Evaluar la aptitud o habilidad en el trabajo; lo ideal es hacerlo antes y después de la capacitación y de nuevo varios meses después (dentro de lo posible, uno o dos años).

Goleman, D. (2000).

Tabla 14. Líneas orientadoras para el desarrollo de competencias emocionales.

Los estudiantes pueden dominar aptitudes de inteligencia emocional que requiere el mundo laboral si se les brindan las herramientas adecuadas para aprenderlas.

Ventajas de las competencias emocionales

Como un despido deja a la gente muy afectada, insegura en cuanto al futuro, asustada por las finanzas y perseguidas por dudas sobre su propio valor, al fortalecer su aptitud emocional se facilita la búsqueda de trabajo.

No es extraño que entre los desempleados aumente la depresión, el alcoholismo y los problemas conyugales, para disminuir nuevamente cuando se encuentra un empleo gratificante. En el programa se enseña a esperar un rechazo y se ensaya lo que uno debe decirse en esos casos. Anticiparse a esos momentos difíciles, preparando una reacción interna funcional, reduce el efecto emocional y acelera la recuperación.

Entre otras facultades, el programa fortalecía:

- ✓ La toma de perspectivas, para aprender a pensar como el empleador.
- ✓ La confianza en uno mismo, la crucial convicción de que es posible triunfar, sin la cual no se puede ni siquiera hacer el esfuerzo.
- ✓ Trabajar en redes, puesto que la mayoría de los empleos se consiguen mediante contactos personales.
- ✓ La toma de decisiones en cuanto al manejo de la carrera: no siempre el primer ofrecimiento es el que debemos aceptar; es necesario evaluar cualquier posible empleo según nuestros valores y nuestros objetivos laborales.

- ✓ El autodomínio emocional, para no dejarse abrumar y paralizar por sentimientos perturbadores, lo cual dificultaría el duro esfuerzo necesario.

Rara vez es necesario mejorar una sola aptitud, pues las habilidades emocionales no son independientes, sino que están entrelazadas. Y tal como se ha escrito, muchas de las principales, como la activación de cambios o el liderazgo, se construyen a partir de otras.

Si uno se concentra desde el principio en los valores y las visiones de la gente, en lo que quiere hacer con su vida, hace que se vea aprovechando la oportunidad de capacitación para su propio desarrollo, no sólo el de la empresa.

Las oportunidades para el desarrollo (momentos en los que están más motivados para mejorar la capacidad) se presentan en momentos previsibles de una carrera.

- ✓ Una mayor responsabilidad, como un ascenso, puede tornar flagrante un punto débil en la inteligencia emocional.
- ✓ La crisis de la vida, como tribulaciones domésticas, dudas profesionales o una “crisis de madurez” sobre el rumbo seguido, pueden ofrecer una fructífera motivación para el cambio.
- ✓ Los problemas de trabajo (dificultades interpersonales, desilusiones en cuanto a una tarea asignada o la falta de desafíos) puede motivar esfuerzos para mejorar aptitudes.

En general, la simple noción de cultivar una capacidad dada nos ayudará a progresar nos aumenta el entusiasmo. Como la gente comprende que estas aptitudes tienen importancia en su desempeño, aquí la motivación para capacitarse suele ser alta. Cuando la gente entiende que la capacitación puede incrementar su competitividad en el mercado laboral o dentro de la organización (es decir, cuando la ven como una oportunidad), aumenta su motivación. Y cuanto más

motivada esté una persona para aprender, mayor será la efectividad del adiestramiento.

Sin objetivos claros es fácil desviarse del curso.

Entre los objetivos se deberían incluir también los pasos específicos para alcanzarlos.

El sólo imaginar este yo posible tiene cierto poder: el hecho de visualizarnos con el cambio ansiado aumenta nuestra motivación para dar los pasos necesarios.

Práctica

La aptitud emocional no se puede mejorar de la noche a la mañana, porque el cerebro emocional tarda semanas y meses en cambiar sus hábitos, no horas y ni días.

Una regla básica para mejorar la aptitud emocional: las habilidades que se mejoran o se agregan al repertorio de una persona (escuchar mejor, por ejemplo) se pueden desarrollar en menos tiempo del necesario para un aprendizaje correctivo.

Implementación de una competencia emocional

Para que una aptitud incipiente se afirme, necesita que se la exprese en situaciones laborales de la vida real. La falta de contacto entre lo aprendido y la realidad del trabajo lleva a que lo aprendido se marchite.

Entre las deficiencias más notables figuran:

- ✓ Autoconocimiento emocional: Obtener una lectura del clima emocional, según afecte el desempeño.
- ✓ Logro: Revisar el ambiente en busca de datos cruciales y oportunidades para emprendimientos.
- ✓ Adaptabilidad: Flexibilidad frente a desafíos u obstáculos.

- ✓ Autodominio: Desempeñarse con efectividad bajo presión, en vez de reaccionar con pánico, cólera o alarma.
- ✓ Integridad: La confianza que genera confianza.
- ✓ Optimismo: Flexibilidad frente a los contratiempos.
- ✓ Empatía: Comprender los sentimientos y perspectivas ajenas, ya sean clientes o miembros internos.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad: Utilizar las diferencias como oportunidades.
- ✓ Conciencia política: Entender las tendencias económicas, políticas y sociales salientes.
- ✓ Influencia: Capacidad para las estrategias de persuasión.
- ✓ Creación de vínculos: Fortalecer los lazos personales entre personas y parte de la organización muy alejadas entre sí.

La importancia de estas aptitudes para cualquier organización resulta evidente por sí misma.

Seis maneras primordiales por las que la organización desmoraliza y desmotiva a sus empleados

Sobrecarga laboral: Demasiado trabajo que hacer, en muy poco tiempo y con escaso apoyo. Las reducciones de personal requieren que los supervisores se hagan cargo de más empleados; las enfermeras, de más pacientes; los maestros, de más alumnos; los cajeros bancarios, de más transacciones; los gerentes, de más tareas administrativas. A medida que aumenta el ritmo, la complejidad y las exigencias del trabajo, la gente se siente abrumada. El aumento de trabajo reduce el tiempo libre que la gente podría dedicar a recuperarse.

El cansancio se acumula y el trabajo se perjudica.

Falta de autonomía: Ser responsable de la tarea, pero con escaso poder de decisión sobre cómo realizarla. El excesivo control gerencial lleva a la frustración, si el trabajador ve una manera de mejorar su

desempeño y la rigidez de las normas le impide aplicarla. Esto disminuye la responsabilidad, la flexibilidad y la innovación. El mensaje emocional que reciben los trabajadores es que la compañía no respeta su criterio ni su habilidad innata.

Recompensas magras: Recibir muy poca paga por más trabajo. Con las reducciones de personal, el congelamiento de sueldos y las tendencias a utilizar personal independiente y a eliminar los beneficios adicionales (como la cobertura de salud), la gente pierde las esperanzas de que sus ingresos aumenten al progresar en la carrera. Otra pérdida de recompensa es emocional: la sobrecarga de tareas, sumada a la escasez de control y a la inseguridad laboral, despojan al trabajo de su placer intrínseco.

Pérdida de vínculos: Creciente aislamiento en el trabajo. Las relaciones personales son el aglutinante humano que torna excelente a un equipo. Las asignaciones de tareas hechas al azar disminuyen la sensación de comunidad con los compañeros. Esta creciente alienación alimenta el conflicto y carcome la historia común, junto con los vínculos emocionales que podrían ayudar a cerrarse esas brechas.

Injusticias: Falta de equidad en el trato a la gente. La falta de justicia crea resentimiento, ya sea por desigualdades en la retribución o en la carga de trabajo, por la falta de atención a las quejas o por políticas autoritarias. El veloz aumento de sueldos y bonificaciones para ejecutivos, mientras que los salarios de los estratos inferiores crecen muy poco o nada, socava la confianza en quienes manejan la organización. A falta de un diálogo sincero, se acumulan los resentimientos. El resultado es cinismo y alienación, junto con la falta de entusiasmo por los objetivos de la empresa.

Conflicto de valores: Contradicción entre los principios de una persona y las exigencias de su trabajo. Ya sea que el trabajador se vea obligado a mentir o efectuar una venta, a eliminar un control de

seguridad para terminar a tiempo o, simplemente, a utilizar tácticas maquiavélicas para sobrevivir en un medio cruelmente competitivo, el costo lo sufre su sentido de la moral. Quien hace un trabajo reñido con sus principios se desmoraliza y llega a poner en duda el valor de lo que hace. Lo mismo sucede con las grandes declaraciones de principios, desmentidas por la realidad cotidiana de las operaciones.

El resultado neto de estas malas prácticas empresarias es fomentar el agotamiento crónico, el cinismo y una pérdida de motivación, entusiasmo y productividad.

El papel del líder ya no era sólo controlar e indicar, sino escuchar, proporcionar recursos y conducción.

“Pero si detecto la falla antes de llegar a la etapa, resolverla no cuesta nada. Si algo no va a funcionar, es necesario que la mala noticia surja cuanto antes”.

-Zeniuk.

Actualmente toda la organización es “cibernética”; esto significa que efectúa constantes giros de crítica constructiva superpuestos, reúne la información interna y externa y ajustan en consecuencia sus operaciones. La teoría de sistemas menciona que, en un ambiente de cambio turbulento y competencia, la entidad más adaptable será la que absorba más información, la aproveche más plenamente para aprender y responsabilidad con más agilidad, creatividad y flexibilidad.

Este principio se aplica tanto a la pequeña mercería de la esquina como a la más grande de las empresas internacionales.

Por igual motivo, la inteligencia emocional puede ser una inoculación que proteja la salud y fomente el crecimiento. Si una empresa tiene las aptitudes que brotan del conocimiento de uno mismo y la autorregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y

comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a lo que el futuro traiga.

Y eso a su vez, hace más importantes a las personas dotadas de inteligencia emocional.

Ya no funcionan igual las maneras de manejar los negocios; los desafíos de la economía mundial, cada vez más competitiva, apremian a todos, en todas partes, a adaptarse a fin de prosperar según reglas distintas. En la vieja economía, las jerarquías enfrentaban a la mano de obra contra la gerencia y a los trabajadores se les fijaban los salarios según sus habilidades; pero eso se va erosionando con el acelerado ritmo de cambio. Las jerarquías se están transformando en redes de trabajo; la mano de obra y la gerencia se unen en equipos; los sueldos ingresan en nuevas mezclas de opciones, incentivos y participación; la capacidad laboral fija cede al aprendizaje perpetuo, según los trabajos fijos se funden en carreras fluidas.

Además, está el desafío de proporcionar liderazgo: las capacidades que los líderes necesitarán en lo que resta del presente siglo diferirán radicalmente de las que se aprecian en la actualidad. Hace unas décadas no figuraban en el radar aptitudes tales como la activación de cambios, la adaptabilidad, el aprovechamiento de la diversidad y la capacidad de trabajar en equipo. Ahora cada día interesan más.

La cuestión a resolver es si el nuevo mundo laboral se tornará cada vez más sombrío, con implacables presiones y aprensiones que nos priven de la sensación de seguridad y de tiempo para los placeres más sencillos, o si aún frente a esta nueva realidad sabremos estallar maneras de trabajar que nos estimulen, nos satisfagan y nos mejoren.

En todo tipo de empresas, el hecho de que se puedan evaluar y mejorar las aptitudes emocionales sugiere otra zona en la que se

puede incentivar el desempeño y, por lo tanto, la competitividad. Lo que se necesita equivale a una afinación en aptitudes emocionales para la empresa.

En el plano individual, es posible identificar, evaluar y aumentar los elementos de inteligencia emocional. En el plano grupal, significa afinar la dinámica interpersonal que torna más inteligentes a los grupos. En el plano empresarial, revisar las jerarquías de valores para dar prioridad a la inteligencia emocional, en los términos concretos de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeños y ascensos. (Goleman, D. 2000)

Así como señala Daniel Goleman en su libro “Inteligencia Emocional en la Empresa”, muchas empresas ya no prestan demasiada atención a las competencias cognitivas sino que pasan a primer término las competencias emocionales; Las empresas le otorgan una mayor atención a sus empleados, los líderes del futuro fungirán una tarea especial como *coaches* o maestros de la vida en la cual darán una guía o dirección a los subordinados, los entrenarán y los dejarán crecer con el propósito y la meta de que ellos alcanzarán un nivel de autonomía que los hará líderes no sólo en el trabajo, también en la vida.

Daniel Goleman al igual que Pablo Cardona tienen puntos de vista similares en el proceso de aprender, reemplazar o inhibir aptitudes o competencias, ya sean las competencias directivas o las competencias emocionales.

Ambas son muy importantes en el mundo de los negocios que se llevan a cabo en este siglo por lo que el tenerlas de forma desarrollada y bien orientada llevará a un liderazgo empresarial, social y personal.

Los actuales líderes han revolucionado la manera de dirigir al personal pasando de una dirección tiránica la cual se basaba en el ordenar-obedecer a una relación líder-seguidor en la que se debaten mejores formas de realizar su trabajo, obtener más opciones derivados de los puntos de vista de los seguidores, la confianza que el

líder les brinda y la dirección inicial causa autonomía en el equipo y una participación activa y armoniosa dentro y fuera del mismo.

La combinación cognitiva-emocional es una relación poderosa la cual llevada a cabo obtiene resultados sobresalientes; el equipo que funciona con una sinergia increíble logra resultados sobresalientes. Otros autores mencionan en sus libros que el liderazgo ahora se puede medir por los éxitos, logros y resultados de sus equipos.

CAPÍTULO V

Nuevo Liderazgo para el siglo XXI.

O. Clúa consultores en su libro El Nuevo Liderazgo amplia la visión que se tiene del liderazgo actual, hace mención de la brecha generacional y el cambio en los intereses.

O. Clúa consultores muestran claramente como el liderazgo ha cambiado a través del tiempo, las organizaciones necesitan personas capaces de guiar, inspirar y motivar a la gente, en el siglo XXI las empresas desean cambiar la forma en la cual las actividades se realizan, saben que lo más importante es su gente y que el mercado cada día se hace más competitivo. Por lo que en este capítulo se leerá como las empresas buscan el cambio a partir de sus líderes y estos tienen la responsabilidad de hacer que funcionen las cosas.

Tendencias Sociales ¿Hacia dónde vamos?

Las tendencias sociales que marcan los ritmos de hoy y mañana. Para iniciar se hará un ejercicio sencillo. Se pensará cuantos años se ha trabajado, luego se dividirá entre el número de empresas en que ha laborado. Seguramente si eres un individuo entre los 30 y 40 años, su resultado promedio será de tres a cinco años. Si se les pide a la generación de sus padres o abuelos que realicen su cálculo, tal medición indicaría que han trabajado de 8 a 12 años por empresa solamente, como se observa, hay una gran diferencia.

Aquí se hace notar que hay, en la actualidad, una tendencia a durar menos tiempo en las compañías. ¿Sabes por qué sucede esto?

Actualmente, dos causas originan esto. Primera: la fusión de las empresas, el cambio de dueños, la reorganización de éstas o la salida de los empleados. Segunda razón: los jóvenes de hoy, cuya lealtad es menos firme, quizás porque no les interesa permanecer mucho tiempo en una empresa o ya no gozan ni disfrutan, como el primer día, estar

en la organización. La tendencia sugiere que las compañías que son menores en tamaño, y las personas, a su vez, duran menos en ellas. Obviamente, para las organizaciones es un gran reto y deben lograr ganarse la fidelidad de sus colaboradores. Como dato se puede decir que una de las mayores empresas que más empleos genera es Manpower®, cuya actividad está relacionada con la renta de individuos para el mercado laboral eventual. De tal suerte, que el concepto de empleo seguro y fijo tiende a desaparecer, así como el ideal de las personas de durar mucho tiempo en un trabajo. Con mayor frecuencia habrá más empleados independientes y eventuales que laboren por proyectos.

No cabe la menor duda que se han modificado bastante los esquemas y modelos en todos los niveles de vida.

De hecho, ya se notan algunas tendencias significativas. La actividad de las mujeres y el papel que desempeñan es un indicativo muy bueno de lo que pretenden. Cada vez más un mayor número de mujeres se integran al mundo laboral; no quieren estar en casa y dedicarse solamente a tener hijos. Buscan como ahínico contribuir y sacar partido a su desarrollo. Muchas suelen expresar que no desean un jefe mandón en su hogar, que les exige mucho a cambio de nada.

Por cierto, ¿cómo se espera que la mujer se comporte en el ámbito del liderazgo?

Muy importante pregunta ya que su liderazgo cuenta con cualidades muy interesantes. John Nasbit en el capítulo sobre liderazgo femenino, de su libro *Megatendencia 2000 para mujeres* lo describe así: “Orientado a valores, educador, dirigido a la persona, y más cuidadoso y respetuoso de sus sentimientos.” Además, cada vez hay una participación femenina mayor en niveles importantes; es sólo cuestión de que se les permitan demostrar su verdadero potencial.

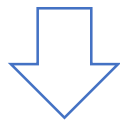
Incluso, es un aspecto que se tiene que considerar seriamente al interior de la organización.

Realmente el liderazgo femenino es bastante interesante y efectivo el de ellas. Se tiene que implementar dentro de la empresa ya que la mujer puede aportar un sentido de mayor armonía, delicadeza, calidez y funcionalidad.

Generación X y Y

Es una generación relativamente nueva. En cierta medida la manera de pensar está influida por la época en la que naces. Las personas que llegan al mundo entre los 1935 y 1970 tienen una óptica de la vida diferente a la de sus padres. Lo mismo sucede con los jóvenes de las últimas décadas del siglo XX. Los hombres y mujeres “X” nacieron entre 1971 y 1985. Ellos han vivido en un periodo de muchos divorcios, dentro de un proceso con enormes escándalos, también han visto grandes fracasos y crecido con los videojuegos, y otros elementos tecnológicos. Esta generación quiere dinero rápido y mucha diversión, a cambio colabora bien y trabaja duro; normalmente no es leal porque ve de entrada cómo mucha gente pierde su trabajo fácilmente. Y ahora se hablará de los “Y”, nacidos de 1986 en adelante. Ellos son muchachos que en el 2001 cuentan con 15 años, son individuos cuyo valor máximo es la conectividad, por lo tanto, encuentran más fácil la inteligencia racional, producto del avance tecnológico y del mundo moderno. Les es más sencillo platicar por internet que hacerlo cara a cara. Esto es causado por el manejo frío que implica la computadora y los celulares inteligentes o “Smartphones”, sin embargo, están muy bien conectados, y poseen un valor de conocimiento muy firme, además confían bastante en sí mismos. Los individuos “Y” serán muy poco leales.

Generación "W"
Nacidos: 1935-1970



El hombre llega a la Luna.
Guerra de Vietnam.
Desarrollo de la televisión.



Familia tradicional.



Aprende por conferencia.



Actitud pasiva-receptivo.



Empresa rígida.



Ejecutivo leal a la empresa; larga vida en la compañía.

Generación "X"
Nacidos: 1971-1985



Creación de la PC (Computadora Personal).
Videojuegos.



Familias separadas.



Aprende haciendo.



Actitud activa-disciplinada.



Empresa tradicional-moderna.



Ejecutivo leal a la empresa. Empresas que se fusionan, redimensionan y recortan personal.

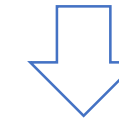
Generación "Y"
Nacidos: 1986 en adelante



Internet y tecnología digital.



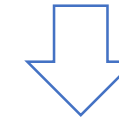
Familias diferentes.



Aprende por simulación.



Actitud activa-cuestionadora.



Empresa moderna.



Ejecutivo poco leal a la empresa; lo importante: desarrollo rápido en su carrera.

Clúa, O. (2002).

Imagen 15. Diagrama de cascada acerca de lo que buscan las generaciones en una empresa.

Los hombres y mujeres “Y”, al conducirse con procesos totalmente diferentes a los acostumbrados, querrán un horario más flexible en la empresa, buscan vestir de manera informal los viernes, y también salir más temprano ese día (viernes social), porque desean disfrutar de la vida. Datos recientes revelan que los ejecutivos actuales se están retirando a los 40 o 45 años. Incluso, a muchos de ellos la compañía les ofrece el doble de sueldo con tal de que no renuncien; pero responden que ya no es una cuestión de dinero, pues ya tienen resuelto eso. Aquí, el dinero agota la capacidad de motivación y lo que se anhela más que nunca es disfrutar de la vida y no dañar los objetivos personales y familiares. Claro que no es miel sobre hojuelas para los muchachos “Y”, pues formarán familias con altas probabilidades de divorcio, y el cuidado de los hijos se tornará problemático; la mayoría de las veces la empresa deberá proporcionar guarderías y ofrecer apoyos adicionales para que el individuo pueda trabajar más a gusto.

La magia de un líder y de un ejecutivo es tener una visión más amplia de lo que va a suceder, porque si sigue al nivel de sus colaboradores, alcanzará y verá sólo lo que su personal ve.

Como se puede observar, en la industria cualquier, el empleado no quiere trabajar para una empresa, lo que busca es pertenecer e involucrarse en la compañía, desea ser parte de ella de manera total. ¿A la compañía que considera al ser humano como una parte reemplazable o a la que ve personas pensantes y creativas? Por eso es necesario cambiar el “olor” de la empresa. En la actualidad no sólo se manejan cosas, sino la creación de ideas, y la exploración del capital intelectual y la inteligencia emocional, como dos recursos muy valiosos para descubrir mundos que antes no se vislumbraban.

Modelo clásico de	Modelo siglo XXI a
Mucho personal.	Poco personal, pero alta efectividad.
Empresa centrada en sí misma.	Visión totalizadora.
Evolución lenta.	Transformación rápida.
Autocracia y rigidez.	Negociación, consenso y flexibilidad.
Orientada al pasado.	Orientada al futuro.
Reactiva.	Proactiva.
Sólo gana una parte: yo.	Todos ganamos (ganar-ganar).
Cumplir con el mínimo requerimiento.	Proporcionar valor agregado a todo.

Para reactivar una organización

Si ha llegado a un puesto directivo, usted debe:

1. Realizar un diagnóstico que indique cuál es la condición actual de la empresa y documentar tal situación, esto le dará el punto de partida para sus acciones.

El diagnóstico debe contemplar:

- a) Un análisis financiero.
 - b) Un análisis comercial y de ventas.
 - c) Un análisis de ambiente laboral.
2. Posteriormente, ha de explorar cómo lo está haciendo la competencia, y ver de qué manera operan las organizaciones exitosas, para aprender de ellas.
 3. Debe observar el mundo y sus tendencias.

Liderazgo para el nuevo milenio

**Lo único que garantiza el éxito de nuestras acciones es la fe que tengamos
al emprenderlas.**

-O. Clúa²⁹

Llegados a este punto donde no puede existir una graciosa huida, ya que te encuentras en la senda del “Pionero”; así se llama el futurólogo Joel Barker³⁰ a quien posee la firme intención de ir al frente y correr el riesgo que otro no es capaz de enfrentar. Esta acción en una organización la encabeza el líder, cuya labor central no es dar respuestas, sino hacer surgir preguntas, sugerir la dirección a explorar y ofrecer un buen apoyo para intentarlo. Tú trabajo y el de los colaboradores es ayudar a sus equipos para que formen un futuro, con la finalidad de generar y sostener los procesos de cambio requeridos. Teniendo en cuenta que nos encontramos en una era que exige a las organizaciones y las personas transformaciones rápidas, se requerirá con insistencia que cada uno de los miembros de la compañía sean líderes de su propia oficina, trabajo, núcleo familiar o esfera social.

Para eliminar la barrera de jefe o colaborador en general, tengan un sentido de responsabilidad compartida, de propiedad, que se puedan ver como socios, que se elimine la barrera de “ellos” y que se diga “nosotros”.

Liderazgo 21

Para este liderazgo en el fondo tiene una necesidad y deseo inconsciente de cambiar.

²⁹ O. Clúa director académico de la Maestría en Desarrollo de Capital Humano en la Universidad Anáhuac México y también director de Oclúa Consultores, dedicado a dar conferencias y consultorías a empresas acerca de liderazgo y coaching,

³⁰ Joel Barker futurólogo que popularizó el concepto de paradigmas para el mundo corporativo. Barker decía que las características de un paradigma eran las siguientes:

1. Seguir la intuición, es decir, tomar decisiones acertadas con poca información.
2. Tener coraje y confianza en uno mismo.
3. Ser comprometido con tiempo, establecer tiempo en sus metas y actuar.

Por lo cual se define el concepto de *liderazgo 21*, como se define al ejecutivo del futuro.

Se comenzará con los 10 comportamientos efectivos, luego se describirán las 10 leyes de oro del líder. Como se puede observar matemáticamente $10+10=20$, quizás la pregunta de dónde se encuentra el 1 de 21: el UNO son las personas y la capacidad de aplicar estos conocimientos, y comprometerse. El 21 es el siglo del líder que ha de transformar las organizaciones, la sociedad y las relaciones interpersonales y de convivencia. El líder; como dice Joel Barker “es una mujer u hombre a quien escogemos seguir para ir a algún lugar a d donde no iríamos por cuenta propia”. “Es el ser humano que construye puentes para trasladarnos de donde estamos a donde debemos llegar.”

Los diez comportamientos del liderazgo efectivo.

**La diferencia entre un líder y un administrador
es que el último busca la estabilidad;
mientras que el líder genera cambios organizacionales
que propician la competitividad.**

-W. Bennis³¹.

Datos recientes indican que las compañías con liderazgo efectivo tienen un rendimiento 20 veces mayor que cualquier otra que utilice el sistema piramidal. Las de gran éxito mundial son las que poseen líderes y no jefes. Pero entremos en materia. Usted sabe ¿cómo un líder adquiere autoridad?, ¿cómo logra influenciar a otros?, ¿qué

³¹ Warren Bennis (85 años) fue asesor de cuatro presidentes de los Estados Unidos: Kennedy, Johnson, Carter y Reagan y autor de más de 20 libros acerca de liderazgo. Bennis es un maestro de la motivación y la única persona que ha trabajado con los dos gurús del Management en la historia: Peter Drucker y Tom Peters. Actualmente es un distinguido profesor de Administración de Negocios y presidente fundador del Leadership Institute en la Escuela de Negocios Marshall de la Universidad del Sur de California.

acciones impulsan sus triunfos o provocan su fracaso?, o ¿qué lo hacer ser líder?

Sí, todos, de algún modo, pueden aspirar al liderazgo. Ahora se mencionan los 10 comportamientos del líder.

Los 10 comportamientos del líder

1. Los líderes crean y administran una visión.
2. Los líderes experimentan y toman riesgos.
3. Los líderes estimulan la réplica.
4. Los líderes estimulan la confrontación.
5. Los líderes tienen el factor Nobel: Optimismo, fe y esperanza.
6. Los líderes entienden el poder de las expectativas positivas.
7. Los líderes tienen el factor Gretzky³².
8. Los líderes ven a lo lejos.
9. Los líderes comprenden que hay intereses creados.
10. Los líderes crean alianzas y asociaciones estratégicas.

La primera fase se refiere a la capacidad que tenemos para crear y llevar a un buen término, idea o visión.

Por lo que la prioridad como líderes es definir una visión y convertirla en realidad. Para ello se ha de trabajar con cinco elementos clave: la comunicación de la visión, el reclutamiento de personal idóneo, las recompensas o estímulos que se deben de otorgar, el reentrenamiento y capacitación constante, y la reorganización de las estructuras. El segundo comportamiento tiene que ver con el arrojo y la capacidad de atreverse a tomar riesgos. Un buen amigo decía que un líder así, es como un equilibrista que siempre anda en la cuerda

³² Wayne Gretzky Ex jugador Canadiense de hockey sobre hielo. Niño prodigio que se hizo profesional a los 17 años. Tuvo 40 récords en temporadas regulares, 15 récords en play offs, ganó 4 copas Stanley con los Edmonton Oilers, ganó 9 Trofeos Hart y 10 Trofeos Art Ross. Es el único jugador en tener más de 200 puntos en una temporada. El factor Gretzky dice: lo importante no es dónde está, sino donde estará.

floja, pero sin temor a caerse. En el tercer caso, el de la réplica, se requiere que ustedes cuenten con seguidores sinceros, que les digan la verdad, esto les permite aprender y descubrir enfoques nuevos. La cuarta conducta es muy ligada a la pasada. Aquí, se debe contar con colaboradores que tengan opiniones distintas a la nuestra, que señalen la diferencia entre lo que se espera y lo que en realidad puede ocurrir, y además que ofrezcan comentarios complementarios. El quinto comportamiento se refiere a esa fuerza invisible que proporciona la fe, la esperanza y el optimismo en conjunto, cuya energía global contagia y abre un abanico de opciones. Se concluye esta idea con la siguiente frase: “Que las aves de la ansiedad vuelen sobre tu cabeza es cosa que no puedes cambiar; pero que aniden en tu cabello, eso sí lo puedes evitar”. El sexto comportamiento. En esencia, se debe esperar siempre lo mejor de sus seguidores, teniendo en cuenta que las personas pueden cambiar y madurar. La madurez entendida como la perseverancia y la habilidad para lograr las metas a pesar de una fuerte oposición, o ser lo suficientemente grande para decir: “Me equivoqué”, y seguir adelante. La séptima frase tiene que ver con Gretzky, el mejor jugador de *hockey* sobre hielo, quien afirmó que no era tan relevante saber dónde está el disco ahora, sino averiguar dónde estará. Del mismo modo, el líder determinará donde habrá de estar la organización para que siga creciendo. El postulado ocho, hace alusión a los planes futuros que han de prever ustedes. Por ejemplo, Disney vislumbró, antes de 1992, la creación del mercado común europeo, y mandó a Robert Fitzpatrick, anticipadamente, como director del proyecto EuroDisney. En cuanto al noveno punto, es importante que ustedes sepan cómo equilibrar las pretensiones encontradas de los diversos grupos que tienen el poder en la organización. Por último, el punto 10: el líder estará fuera del contexto y la jugada si no ve al mundo globalmente, pues ya no es posible vivir de manera local. Deben de reconocer el significado de

lograr alianzas con empresas cuya suerte esté vinculada con la suya. Éstos son los 10 comportamientos efectivos que han de figurar en su actuar presente. En siglo 21 exige el máximo esfuerzo de todos, es una centuria que pedirá a las nuevas ya actuales generaciones lo siguiente:

-
-
- ✓ Educación amplia.
 - ✓ Curiosidad ilimitada.
 - ✓ Entusiasmo sin límites.
 - ✓ Fe en la gente y en trabajo en equipo.
 - ✓ Voluntad de arriesgarse.
 - ✓ Planeación a largo plazo.
 - ✓ Dedicación a la excelencia.
 - ✓ Valores.
 - ✓ Visión.
-
-

Creo que si no se comienza con una transformación seria, constante y rápida, el siglo XXI sonaba lejano y hoy es una realidad.

Las diez leyes de oro del liderazgo

Por lo cual ahora se hablará acerca de las 10 leyes de oro del liderazgo propuestas por Ó. Clua en su libro El Nuevo Liderazgo, por lo cual la primera ley indica:

Primera Ley

Si usted y su empresa continúan haciendo las cosas exactamente como hasta hoy, seguirán obteniendo los mismos resultados.

Es decir, si no se cambia nada, no habrá mejoras de ningún tipo, así de sencillo.

Por lo cual quien quiera iniciar el proceso de liderazgo tendrá que entender que éste es transformación. “Si uno no cambia la manera en que realiza las cosas hoy, seguirá obteniendo los mismos resultados.” Si no cambia en nada, entonces no obtendrá ninguna mejora. Por lo cual se muestra el siguiente cuadro de “Acción y Oportunidad”, y se debe tomar en cuenta que antes de llevar una modificación se debe hacer un análisis previo.

Acción errónea en momento inoportuno = DESASTRE	Acción correcta en momento inoportuno = RESISTENCIA
Acción errónea en momento oportuno = ERROR	Acción correcta en momento oportuno = ÉXITO

Clúa, O. (2002).
Imagen 16. Cuadro Acción y Oportunidad.

El primer cuadro de la izquierda superior es claro: Si se realizan acciones que no son las adecuadas en momentos que no son los idóneos, se tendrá un desastre. Porque se hace lo que no se tiene que realizar en un momento que no es el bueno.

Por lo cual si los procesos se piensan mal, se analizan mal y se implementan en un momento y entorno inadecuado para ello, sucede lo inevitable: el fracaso de tal decisión.

En cuanto al recuadro superior derecho se puede decir que, si se realizan acciones correctas en un momento inoportuno, tendrá como resultado la resistencia.

Los otros dos recuadros restantes: los líderes ejecutivos, como los demás, obtienen resultados erróneos cuando implementan, en el momento oportuno, algún sistema no adecuado o crean una situación que no es la correcta. Aun así, en esta fase se puede aprender de la falla cometida. En contraste, cuando un líder analiza muy bien lo que va a hacer y estudia el entorno idóneo e implementa la acción correcta en el instante adecuado, tiene lo que busca: el éxito. Por ello, antes de tomar cualquier decisión verifique el cuadro de “Acción y Oportunidad”.

Segunda Ley

La efectividad organizacional es proporcional
a la fortaleza de liderazgo.

Se debe de buscar al interior de la organización, incluso fuera de ella, el ser líderes y no jefes. La idea errónea es llenar a la compañía de jefes por todos lados, creyendo que se tiene más control y eficacia con el simple hecho de amontonar personal. Por lo cual la meta de los líderes y sus seguidores sean un solo equipo, un grupo con muchos líderes efectivos. Con sentido de pertenencia y autocontrol. Con el siguiente cuadro podrán medir la efectividad de uno mismo y de quienes los rodean.

Cuatro fases de crecimiento		
	Inefectivo	Efectivo
Inconsciente	No sé que no sé.	No sé claramente por qué las cosas no funcionan.
Consciente	Acepto que no sé.	¿Cómo sigo creciendo?

Clúa, O. (2002).

Imagen 17. Cuatro fases del crecimiento.

Si un jefe es inconsciente y además inefectivo nunca sabrá que no sabe, y vive sin percatarse que no tiene el conocimiento, aunque él piense que lo está haciendo muy bien.

En siguiente caso de consciente pero inefectivo, es aquel ejecutivo que acepta cuando menos, que no sabe, aunque sea inefectivo; pero esto, le brinda la oportunidad de prepararse o averiguar lo que desconoce.

Ahora en el caso del ejecutivo inconsciente-efectivo nunca sabe la manera total por qué funcionan las cosas. Al parecer sólo tienen una idea vaga y poco acertada de lo que sucede.

Por lo cual si un jefe es efectivo y consciente, el mensaje es claro: seguirán creciendo y buscarán como mejorar día a día.

Convertirse en líder es parecido a tener éxito
en la bolsa de valores, si esperan lograr
todo en un día, fracasarán.

La tercera ley es bastante bella y precisa, pues tiene que ver con la manera de ser y actuar. Lo que requiere el líder es una verdadera

capacidad para persuadir, convencer, motivar, influenciar y provocar que sus seguidores se comprometan y movilicen hacia un objetivo común. Aquí no se necesita del clásico jefe mandón que solo amenaza o castiga. Lo que se debe buscar es influir positivamente.

Tercera Ley

La verdadera medición del liderazgo es la influencia.

La influencia es algo que emana de nuestra personalidad y los factores propios de ésta. Observen y contesten sinceramente a cada una de las siguientes preguntas:

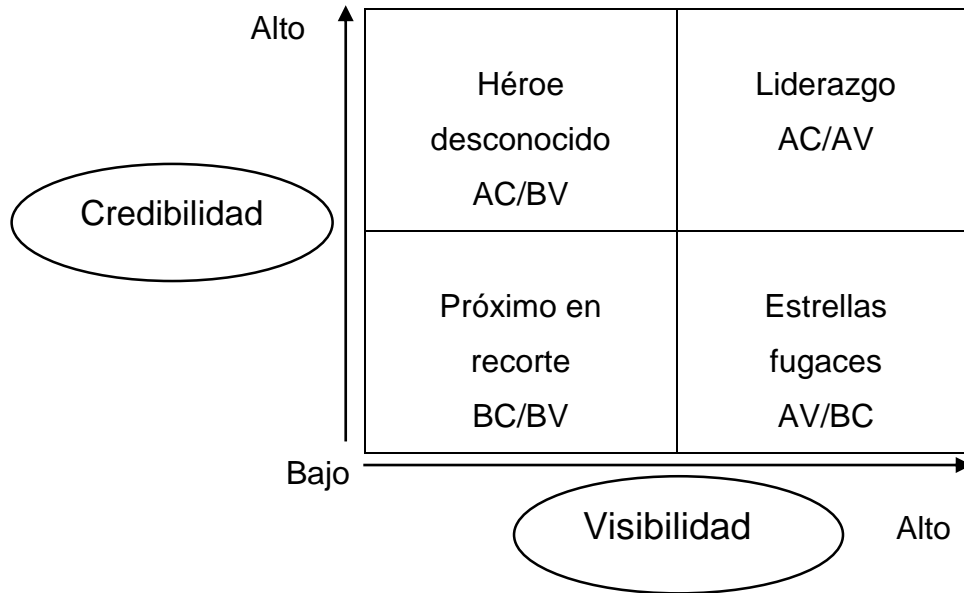
- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué sabemos?
- ✓ ¿Dónde hemos estado?
- ✓ ¿Qué hemos logrado?
- ✓ ¿Cómo interactuamos con los otros?
- ✓ ¿Cómo nos sentimos?
- ✓ ¿Qué podemos hacer con los recursos que tenemos?

Por lo cual si se percibe que si como líderes ejecutivos verifican constantemente estas directrices se logrará un mejor resultado; por otra parte, quien no lo haga así únicamente tendrá un puesto de jefe. Hay que recordar y remarcar que el puesto no hace al líder; quien no logre manejar las características personales mencionadas quedará fuera de la jugada.

La cuarta ley es la confianza. La cual, hay que recordar, se gana con congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. Sin ella el líder no logrará alcanzar sus objetivos.

Cuarta Ley

La confianza es la base del liderazgo.



Clúa, O. (2002).
Imagen 18. Diagrama Credibilidad vs Visibilidad.

Si se tiene credibilidad alta, es decir, se hacen las cosas bien, pero se posee una visibilidad baja, o no se impacta con resultados buenos, se trata como héroe desconocido.

Ahora, si alguien conjunta la credibilidad y visibilidad bajas, se debe considerar que será el próximo candidato a perder su empleo.

Si un ejecutivo mantiene una visibilidad alta con una credibilidad baja, será una estrella fugaz. Aquellos ejecutivos que se muestran muy capaces los primeros meses, hacen algunas cosas bien, pero cuando sus resultados no son tan buenos como esperaban o habían prometido, se convierten en líderes fugaces; son lo que deslumbran, pero pasan rápido. Ahora se describirá el modelo donde hay un hombre o mujer con credibilidad y visibilidad altas. Es decir, hacer las

cosas bien e impactar con buenos resultados medibles y cuantificables. Si se cumplen con estos, se genera confianza.

Para construir la confianza, un líder debe ser ejemplo de carácter y competencia profesional.

Quinta Ley

Si usted como líder cree que las personas que atrae no son las mejores, es el momento de mejorarse a usted mismo.

Si uno no atrae, compromete y no tiene a la gente que necesita para un puesto, obviamente el problema es uno mismo. En tal caso, quien debe empezar a mejorar es el líder. Autoevaluarse es la respuesta como se mencionó anteriormente. No hay que ser como esos jefes que despiden a todos sus subordinados y que están contratando personal cuando se les antoja, o culpando a los demás de sus errores. El problema del liderazgo se resuelve mirándose al espejo. Si se comportan como mediocres e incapaces estarán rodeados de mujeres y hombres con las mismas características.

Si quieres averiguar por qué tu gente está a disgusto, la respuesta está en tu espejo.

Una frase sencilla, pero a su vez dura y directa.

Ésa es la mentalidad que necesita para lograr el cambio. Darse cuenta de la verdad de las cosas sin amagarse y con el firme propósito de seguir adelante ante algo tan evidente e irreversible. John P. Kotter³³ dijo que en el siglo XXI, habría un sinnúmero de transformaciones en los negocios, la realidad es que eso está sucediendo por lo cual, en

³³ John P. Kotter es profesor de liderazgo de Konosuke Matasushita, emérito, en la Harvard Business School. Es un líder de pensamiento en negocios, liderazgo y cambio. En 2008, cofundó Kotter International con otros dos, donde actualmente se desempeña como Presidente. La empresa de consultoría empresarial aplica la investigación de Kotter sobre liderazgo, ejecución de estrategias, transformación y cualquier forma de cambio a gran escala.

ese ámbito, los mejores gerentes y jefes resultarán inefectivos a menos que se conviertan en líderes. Por otro lado, la sexta ley echa por la borda el viejo modelo de “Los beneficios son gratis”. Hoy, eso ha cambiado. Si alguien quiere avanzar tiene que pagar un precio.

Sexta Ley

El líder debe sacrificarse para avanzar,
los beneficios tienen costos.

Hoy en día no cabe la menor duda de que todo esfuerzo tiene un precio y sacrificio que pagar.

No hay otro camino, para quien aspira a ser líder constantemente ha de sacrificar y mantener un sentido de congruencia. Esto es parte de lo que encierra la siguiente ley. La cual propone: “No es lo que se dice, sino lo que produce”; es decir, a la par de un esfuerzo se deben de obtener resultados.

Séptima Ley

El liderazgo es como el buen fútbol:
no se trata de palabras, sino de
acciones y resultados.

La séptima ley tiene que ver con la visión y el poder de ésta. La visión es como el oráculo moderno del líder. Es una imagen mental de lo que se quiere alcanzar en el futuro.

Octava Ley

Las personas necesitan convencerse del líder y de la visión.

En pocas palabras “No hay líder sin visión, y no hay visión si líder”. Cualquier visión por sí sola no camina, requiere de un líder, y éste, para avanzar, necesita de seguidores o equipo.

El líder encuentra la visión y luego a las personas. Los seguidores encuentran al líder y luego la visión.

Podría decirse que un líder ubica la visión y después busca a las personas que la pueden llevar a cabo. En tanto que los seguidores identifican al líder, se convencen de él y luego se involucran con los objetivos de la visión.

“Habrá éxito seguro si tanto la visión como el líder son aceptados”. Ahora bien, la novena ley. La mayoría de las personas alguna vez o con frecuencia hacen alarde de poder realizar tal o cual cosa. Casi gritan “yo lo hubiera hecho mejor”. Sin embargo, al momento de afrontar un hecho concreto, son contadas las personas que salen airoosas. Ahora se analizará la novena ley.

Noveno Ley

Los momentos difíciles sacan lo mejor o lo peor del líder.

Entonces, se puede afirmar que la crisis es un excelente visor con el que observamos el tipo y tamaño de nuestro liderazgo.

Ahora la décima y última ley.

Décima Ley

El líder se ocupa de las “R”:

Requerimientos, Rendimientos y Recompensas.

La décima ley es muy clara. No subestimar la valía de estos tres factores. El líder ha de tener un personal con los requerimientos que

se necesitan para dar respuesta y servicio a los clientes tanto internos como externos de la empresa. También, debe contar con seguidores que cumplan y rindan. Es importante que como ejecutivos recompensen a quien ejecuta un buen trabajo. Si un colaborador tiene un mal desempeño y otro uno excelente, no los pueden premiar por igual.

Ahora se mencionarán las Diez leyes de oro del liderazgo.

Las Diez Leyes de Oro del Liderazgo

1. Si usted y su empresa continúan haciendo las cosas como hasta hoy, seguirán obteniendo los mismos resultados.
2. La efectividad organizacional es proporcional a la fortaleza del liderazgo.
3. La verdadera medición del liderazgo es la influencia.
4. La confianza es la base del liderazgo.
5. Si usted como líder cree que las personas que atrae no son las mejores, es el momento de mejorarse uno mismo.
6. El líder debe sacrificarse para avanzar: los beneficios tienen costos.
7. El buen liderazgo es como el buen futbol: no se trata de palabras, sino de acciones y resultados.
8. Las personas necesitan convencerse del líder y de la visión.
9. Los momentos difíciles sacan lo mejor o lo peor del líder.
10. El líder ocupar de las "R": **R**equerimientos, **R**endimiento y **R**ecompensas.

O. Clúa Consultores

Se tiene que saber que el cambio no es fácil, y que sólo un compromiso verdadero y constante lo hará realidad. Si se pueden dar cuenta, la vida los enseña sobre los sistemas de transformación y evolución. Todo crecimiento proviene de la interacción de procesos

impulsores y limitadores que son sometidos a múltiples factores. Lo mismo sucede en el entorno empresarial o personal. Si como líderes desean el cambio, pero no estudian el entorno, fracasarán. Al plantar una semilla de manera inadecuada, o en un lugar donde no se ha puesto atención a los factores reinantes, la semilla no crecerá, aunque le digan todos los días “¡Crece! ¡Esfuézate! ¡Tú puedes crecer!”

¿Qué tantas posibilidades de éxito se tiene realmente si se inicia un esfuerzo de cambio?

Una vez que usted y su familia aceptan el precio que deben pagar por el éxito, ello les permite pasar por alto las pequeñas heridas, la presión de los oponentes y los fracasos temporales.

-Vince T. Lombardi.

Muy poco si lo único que haces es intentar cumplir con lo mínimo, siempre hay que dar un máximo diariamente y otorgar valor agregado a las acciones cotidianas. La tarea no es fácil, pero es posible. El líder debe analizar y entender los procesos limitantes capaces de retardar o detener el cambio. Las iniciativas de transformación suelen tropezar con barreras arraigadas en el sistema de administración. Se topará con el compromiso de muchos que el cambio no les afecte a ellos. Asimismo, las acciones de variación que adopte estarán condenadas al fracaso si no impulsa la capacidad de aprendizaje y buscan que ésta se convierta en parte fundamental del proceso. Además, los cambios son urgentes, pero también, con paciencia, requieren sentido de análisis de las fuerzas involucradas. Es necesario entender que la mutación empieza de manera local y luego se torna global. Aquí unas frases comunes que surgen ante un esfuerzo modificador:

Excusas típicas de quien no quiere cambiar

- A. No tenemos tiempo para eso.
- B. No tenemos ayuda.

- C. Esto no es lo adecuado o pertinente ahora.
- D. No cumplen lo que dicen.
- E. La política "Z" ordena...
- F. Esto no va a funcionar.
- G. Nosotros lo hacemos bien, el problema son ellos, los de aquella oficina.
- H. Ésa no es mi responsabilidad.
- I. Seguimos inventando la rueda, esto ya lo intentamos.
- J. Así lo hacemos aquí.

Todos, de alguna manera, encuentran en estas frases la actitud que se suele mostrar cuando no desean el cambio; y ahora se percata de que son muy ciertas.

Decenas de estas expresiones se escuchan en todas las áreas y niveles de una compañía. Pero no todo es triste, es normal y tiene solución. Ahora, si abrigan en su espíritu la firme convicción de transformar sus áreas de trabajo han de considerar que para lograr esto, necesitan dar la oportunidad a las personas para que cambien actitudes y pautas de interacción. También hay que entender que no se puede ordenar u obligar al cambio de actitudes, creencias, habilidades, percepciones o compromisos, la gente lo hace o no lo hace; lo que se requiere es generar consecuencias para ello.

Los procesos de cambio, se limitan a unas cuantas personas. Por tal motivo, hay que comenzar en pequeño, crezcan poco a poco, y recuerden que habrá límites y éstos aparecen en algún momento.

Todo parece indicar que la única ventaja competitiva real que se tiene ahora es aprender más rápido, convertir ese aprendizaje en acción y formar a la gente.

"La prueba de liderazgo no es dónde se comienza, sino dónde se termina." "Lo interesante no es dónde tomaron la estafeta, sino a qué

lugar la llevan”. Son conceptos muy ciertos: un líder provoca que las cosas avancen. Clúa, O. (2002).

Referente a la sexta ley que menciona O. Clúa “El líder debe sacrificarse para avanzar, los beneficios tienen costos”, no estoy de acuerdo debido a que si el liderazgo se profesa de manera adecuada los seguidores formarán parte de un equipo y el líder no carga sólo con la responsabilidad sino que recae en todos y es más sencillo tomar riesgos si se va acompañado. En cuanto a las excusas típicas que dan las personas para no querer cambiar, son muy típicas en empresas mexicanas en donde todavía se tiene un liderazgo autoritario en la cual alguien “manda” y la otra persona “obedece” sin más. Empresas mexicanas deben implementar nuevas estrategias de liderazgo para este siglo ya de que no hacerlo sólo les queda esperar y perecer. Es cierto que iniciar un cambio y mantenerlos es difícil, de la teoría a la práctica la diferencia es abismal, pero paso a paso uno a uno se puede lograr. El cuadro con las cuatro fases del crecimiento es revelador para aquella persona que aún tiene dificultades para identificar qué es lo que no sabe e ir avanzando hasta saber qué es lo que puede hacer para seguir creciendo.

Conclusiones

El liderazgo es de los temas más tratados en la literatura sobre *management*, la búsqueda de las características o rasgos que comparten los líderes socialmente reconocidos como tales ha ocupado innumerables estudios. De la imagen del líder heroico y solitario, responsable al logro de grandes beneficios y capaz de arrastrar masas se ha pasado a una respuesta mucho más realista de liderazgo, que incluye la adecuación al contexto y la madurez de los colaboradores.

Las últimas tendencias en los estudios de liderazgo muestran la necesidad de entender este concepto como una relación entre el líder y seguidores. Estos últimos no se limitan a seguir ciegamente al líder, sino que es en esa interacción donde ambos, líder y seguidores, se desarrollan plenamente.

El liderazgo basado en competencias permite conceptualizar esta nueva imagen del líder y, lo que es más importante, guiar su desarrollo. Se requieren dos condiciones para poder hablar de liderazgo en el marco de las competencias directivas: que exista un desarrollo mínimo de las competencias personales y un cierto equilibrio entre todas las dimensiones de las competencias directivas.

Cabe resaltar que el autoconocimiento es necesario para el aprendizaje personal. Para conocerse a uno mismo, la persona debe reducir su ventana ciega según la ventana de Johary. Esto se consigue mediante la autocrítica activa y pasiva: buscando y aceptando retroalimentación con atención e intención de mejora. Para desarrollar la autocrítica hay que superar el miedo al cambio de imagen personal y a la pérdida temporal de autoestima. Además de la autocrítica, es importante conocer las bases de nuestra personalidad mediante el autoconocimiento, y distinguir entre lo que es desarrollable y lo que no lo es. Las competencias, por ser hábitos, son siempre desarrollables. Pero, dado que hay relación entre personalidad y competencias, las personas tienen más facilidad para desarrollar unas competencias que otras dependiendo de su personalidad. Finalmente, como las competencias son hábitos, su desarrollo empieza por ser conscientes de la carencia, para llegar a la adquisición esforzada y acabar en la realización

inconsciente.

Las competencias directivas, tal como se definió a lo largo del desarrollo del tema, representan aquellos comportamientos observables y objetivos que conducen al éxito en el desempeño de la función directiva.

Para la empresa, conocer los perfiles de competencias de sus directivos representan una excelente forma de tener información sobre su capital competencial: del mismo modo que cualquier empresa mantiene al día los sistemas de información financiera, debería ser capaz de tener información relevante y actualizada sobre su principal activo, el talento de las personas que en ella trabajan.

Se han presentado algunos métodos que se utilizan con más frecuencia para obtener información del entorno acerca del grado de desarrollo de las competencias directivas de una persona. La variedad de instrumentos que cumplen esta función es notable aunque no aplica para todos los casos por lo que muchas empresas optan por el diseño de sus propios métodos genéricos tomando adecuaciones para cada tipo de persona. Lo más importante, al margen de la herramienta utilizada, es respetar el espíritu que debe dar sentido al proceso de evaluación: conseguir que cada directivo tenga un mejor conocimiento de sus áreas de mejora y sus fortalezas, de manera que se puedan poner en marcha planes de mejora personalizados, que como ya se ha mencionado, lo mismos planes no funcionan en toda la gente debido a la diferencias de capacidad, actitud y competencias.

La elección de un método u otro dependerá de diversas circunstancias: el grado de madurez de la organización, el clima de la misma, su cultura, etc. Las herramientas presentadas <<y otras muchas recogidas por la literatura especializada>> pueden resultar complementarias. La utilización de diversas técnicas de recogida de información permite controlar y reducir los sesgos que cualquier instrumento de medida introduce en ella.

Un diagnóstico de competencias directivas no es un juicio: no hay perfiles de competencias buenos o malos. El objetivo es ayudar a la persona a descubrir sus puntos fuertes y sus áreas de mejora para, de esta forma, se puede iniciar un proceso de aprendizaje con mayores probabilidades de éxito. Pero, además del

aprendizaje, mejorar el autoconocimiento y comprender el propio estilo de dirección ayuda a entenderse mejor con los demás y a poder establecer relaciones de trabajo efectivas.

La autoevaluación es un buen método para comenzar este proceso de autoconocimiento. Los resultados de la autoevaluación se complementan con los de la evaluación externa. Se trata, en definitiva, de comparar y empalmar la imagen que tenemos de nosotros mismos con la imagen que reciben los demás. Esta comparación generalmente da lugar a sorpresas <<no necesariamente desagradables>> y esclarece sobre cuáles son nuestras fortalezas y qué áreas se pueden mejorar.

Para decidir qué áreas de mejora conviene incluir en el plan de mejora hace falta analizar su potencial de mejora, esto es: su importancia para el puesto, la aptitud para el cambio y la actitud ante el mismo.

El diagnóstico de competencias es el punto de partida de un proceso de desarrollo, proceso que debe concretarse en un plan de mejora. Se trata de poner por escrito y de la forma más concreta y explícita posible cuáles son aquellos comportamientos que desean modificar. Además es importante determinar los plazos en que tales objetivos de mejora se van a lograr. De otro modo las intenciones de mejorar se quedan en eso, en “buenas intenciones”.

Generalmente, cuando se habla de desarrollo parece que el único objetivo sea mejorar los puntos débiles de cada uno. Sin embargo, igualmente importante <<o más>> es poner en acción de manera efectiva las fortalezas, desarrollar todo el potencial. En el ámbito del aprendizaje humano no es posible permanecer en uno mismo estado de desarrollo: crece o disminuye. Por este motivo, hacer un seguimiento de las fortalezas y profundizar en ellas es tan importante como desarrollar las áreas de mejora.

Para concretar los objetivos de mejora, el primer paso es escoger los comportamientos críticos en los que se quiere focalizar el desarrollo. A partir de ahí hay que definir acciones de mejora para cada comportamiento. Para asegurar que

están bien definidas, se puede seguir la guía SMART (o MARES) que es muy utilizada en las diversas empresas. Finalmente, hay que crear una hoja de avance con las acciones fijadas y mantener con disciplina un seguimiento diario o semanal de las mismas. Sólo a base de repetición de acciones y paciencia el hábito deseado irá “calando” poco a poco en la persona.

Sin duda alguna, la inteligencia emocional es muy importante en la relación empresa-empleado y aún más en las relaciones interpersonales de la vida cotidiana, la IE no es una varita mágica; no garantiza una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable. Ninguna intervención, ningún cambio por sí sólo, puede arreglar todos los problemas. Pero si se ignora al ingrediente esencial (humano), nada de lo demás funcionará tan bien como debería. En los años venideros, las empresas cuya gente colabore mejor tendrán ventaja competitiva, por lo que la inteligencia emocional será más vital.

Pero aparte de la inteligencia emocional de las organizaciones para las que trabajamos, el poseer estas habilidades nos ofrece una manera de sobrevivir con nuestra humanidad y nuestra cordura intactas. Y según el mundo cambie, estas aptitudes humanas pueden ayudarnos, no sólo a competir, sino también a alimentar la capacidad de encontrar placer y hasta gozo en el trabajo.

El líder del siglo XXI tiene un gran reto ante la competencia en el mercado por lo cual se debe tener una serie de competencias cognitivas y emocionales cultivadas y desarrolladas. La formación de equipos es indispensable para el éxito laboral, social y empresarial.

Hoy en día las habilidades emocionales toman gran relevancia en una empresa que no considera importantes a sus empleados por lo cual reciben una mayor demanda en el mercado que dichas competencias cognitivas.

Hay que tener en cuenta que el cambio inicia por uno mismo y se necesita de apoyo para llevarlo a cabo, seguimiento y practicar los resultados día a día. La actitud de cambio es lo que hace a un líder. Y un líder tiene un equilibrio en las competencias emocionales y cognitivas.

El personal capacitado efectivamente logra grandes resultados y se comprende que la base del éxito de una empresa es su gente.

Bibliografía

- Allredge, M. (2000). 3M Leadership Competency Model: an internally developed solution . *Human Resource Management, Summer/Fall*, 133-145.
- Andrés, R. S. (2002). *Orígenes y Perspectivas de la Administración*. México: Trillas.
- Ashford, S. (1989). *Self-assessments in organizations: a literature review and integrative model*. Greenwich: Research in Organizational Behavior .
- Asociación de Academias de la Lengua Española. (2018, 12 20). *Real Academia Española*. Retrieved from <https://dle.rae.es/?id=NGziyCV>
- Atwaler, L. (1995). The influence of upward feedback on self followers ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 35-39.
- Biography's Newsletter. (2018, 12 15). *Flipboard*. Retrieved from <https://www.biography.com/scholar/jaime-escalante>
- Blake, R. y. (1982). *Comparative Analysis of Situational and 9,9 Management by Principle. Organizational Dynamics*. Springs.
- Blanchard, K. (2004). *La píldora del liderazgo*. Limpergraf, España: Grijalbo.
- Buckingham, M. y. (2002). *Now, Discover your Strenghts,*. Simon & Schuster.
- Cabrera, J., (2016). *Liderazgo transformacional en México. Tesis de Maestría. México*.
- Cardona, P. (2000, Julio 4). Transcendental Leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*, pp. 4-6.
- Cardona, P. (2001). *Liderazgo Relacional, Paradigmas del liderazgo: claves de la dirección de personas*. New York: Mc Graw Hill.
- Cardona, P. (2005). *Cómo Desarrollar las Competencias del Liderazgo*. Pamplona: EUNSA.
- Cardona, P. (2000). *Las competencias directivas más valoradas*. Barcelona: IESE Publishing.

Cerquera, María & Castellanos, Alejandra (2013). Proyecto de investigación, calidad de vida y bienestar. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración. Colombia.

Clúa, O. (2002). *El Nuevo Liderazgo*. México: EDAMEX.

Goleman, D. (2000). La inteligencia emocional en la empresa, México, Vergara.

Guerrero, R. F. (1998). *Organización y métodos de trabajo: Direccion de la produccion y recursos humanos*. MADRID: S.L. CIVITAS EDICIONES.

Harvard Bussiness Review. (2002). *Liderazgo*. Bilbao: Deusto.

Katz, R. (1955). Skills of an effective Administrator . *Harvard Business Review*, 12.

Lawler, E. (1994). *From job-based to competency - based organizations*. Journal of Organizational Behavior.

Lewis, J. (2003). *Liderazgo de proyectos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Lombardi, V. (2000). *Entrenamiento para el EQUIPO DE TRABAJO La estrategia para triunfar hoy*. México: Pax México.

McCauley, C. (1990). *Benchmarks: an instrument for diagnosing managerial strengths and weakness*. New Jersey: Leadership Library of America.

McCrae, R. (1992). Introduction to the Five-Factor Model and its applications. *Journal of Personality*, pp. 178-179.

Matzler, K.; Schwarz, E.; Deutinger, N.; Harms, R. (2008): "The Relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*.

Menéndez, R. (Director). (1989). *Stand and Deliver (Con ganas de triunfar)* [Película].

Northouse, P. (2003). *Leadership. Theory and practice*. SAGE PUBLICATIONS.

- Nybo, G. (2004). *Personnel Development for Dissolving Jobs: Towards a Competency-based Approach?* International Journal of Human Resource Management.
- Oncken, I. W. (2003). *Monkey Business ¿Usted controla las situaciones o las situaciones los controlan a usted?* Ciudad de México: Diana.
- Pérez López, J. (1991). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Madrid, España: Ralph.
- Rebel, G. (1995). *El lenguaje corporal Lo que expresan las actitudes físicas, las posturas, los gestos y su interpretación*. España: Edaf.
- Rich, B. L.; Lepine, J. A.; Crawford, E. R. (2010): "Job engagement: Antecedents and effects on job performance", *Academy of Management Journal*.
- Smith, J. (2001). *Como delegar responsabilidades*. Barcelona, España: The sunday times.
- Tracy, B. (2000). *Pequeño gran libro sobre Liderazgo efectivo*. Monterrey N.L. México: Castillo.
- Valiente, A. & Stivalet, R., (2011). *La ingeniería Química. El poder de la transformación*. México, Ciudad de México. Facultad de Química, UNAM.
- Vera, D. y. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academic of Management Review*, 222-240.
- Walter, O. (2007). *Cuáles son las conductas más desquiciantes de los empleados tóxicos*. Retrieved from http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_261107.pdf
- West, M. (2003). *El trabajo eficaz en equipo 1+1=3*. Barcelona: PAIDÓS PLURAL.

Anexo 1

Liderazgo en México

El mexicano rehúsa a asumir el liderazgo por temor a ser rechazado por considerar que no está suficientemente capacitado porque representa mayor responsabilidad y porque tal vez termine siendo el único que trabaje, basándose en su creencia y pensamiento.

La baja autoestima del mexicano se debe a una excesiva y mal entendida humildad que el mismo se auto impone a fin de destacar el valor y la grandeza de los símbolos en los que cree, en otras palabras, cree ciegamente en que su vida mejorará con una peregrinación a alguna iglesia en vez de trabajar o continuar con sus estudios, por mencionar un ejemplo. (Cabrera, J., 2016).

Los mexicanos han tomado conciencia de ser una sociedad en proceso de cambio y transformación psicosocial, se encuentran en un proceso de madurez intelectual, técnica, social, política y emocional. No son inferiores, pero no han alcanzado el pleno desarrollo porque no se sienten capaces de lograrlo, el proceso consiste en dejar atrás el estado de dependencia, en saber formar parte de grupos, ser responsables, disciplinados para trabajar, acatar normas y hacer lo necesario en aras del cumplimiento de los objetivos en común. Los jefes deben de considerar a sus trabajadores como colaboradores y deben cuidar su aparente superioridad que suele terminar en abuso de autoridad. (Cabrera, J., 2016).

El liderazgo ha cambiado en los últimos años, sin embargo, falta mucho por hacer para crecer más. Las empresas deben tener un fuerte liderazgo en todos los niveles de la corporación. Aunque ha evolucionado el liderazgo, no todas las empresas tienen la posibilidad de tener líderes dentro de la organización. Todavía se mantiene un liderazgo tradicional y paternalista en donde se encuentra que aún no

hay evaluaciones de desempeño, no hay comunicación entre líderes y supervisados, los líderes no tienen una responsabilidad clara de desarrollar a su gente y por ello, no existe un estándar de liderazgo dentro del país. (Cabrera, J., 2016).

El liderazgo en México ha sido orientado a los resultados, se desarrolla encaminado al objetivo y con ello se olvida que debe ser integral. No debe de haber solo uno para la ejecución, sino uno integral de la persona, su desarrollo. Las empresas se enfocan demasiado en el resultado y muchas veces se olvidan de desarrollar la esencia, y la esencia más importante al final está en la persona, en los seres humanos, en el ejecutivo (Cerquera & Castellanos, 2013).

El liderazgo actual es el liderazgo que cada quien ejerce sin pensarlo, sin razonarlo, es decir, no se piensa en tener un estilo de liderazgo, sino simplemente se trabaja día con día generando un propio estilo de liderazgo y eso crea diferentes estilos dentro de la organización (Cabrera, J., 2016).

Liderazgo en Pymes

Identificar el nexo entre liderazgo y creatividad de los seguidores es comprender mejor los efectos positivos de este liderazgo en los empleados de pymes que operan en entornos dinámicos y se enfrentan a altas demandas de cambio. El liderazgo transformador que tiene el supervisor favorece un entorno seguro en el que los empleados puedan experimentar y tratar con la ambigüedad característica de estas empresas, permite a los empleados sentir una mayor significación en el trabajo y reafirma sus sentimientos de valía personal de tal forma que invertirán su verdadero yo en el rol. Ellos desempeñarán su rol con entusiasmo y pasión, y ponen todas sus energías en él, abarcando todas las actividades que contribuyen a su efectividad (Rich *et al.*, 2010).

Según Shin y Zhou (2003), a diferencia de las grandes empresas, las pymes jóvenes no cuentan con reglas y políticas formales que guíen el comportamiento de los empleados; por ello, su dependencia de liderazgo del supervisor es mayor. Supervisores y empleados trabajan más estrechamente unidos que en las grandes empresas. Para Mesu, Sanders y van Riemsdijk (2015), esta proximidad hace que el comportamiento del supervisor afecte más fuertemente a las emociones y creencias de los empleados que en las empresas de mayor tamaño.

El liderazgo transformador es particularmente adecuado en las pymes innovadoras al incidir en la motivación intrínseca frente a los factores extrínsecos, más característicos del liderazgo transaccional (Matzler et al., 2008). Adicionalmente, las restricciones de recursos financieros que suelen aquejar a las pymes, en comparación con las grandes empresas, dificultan ofertar altos incentivos monetarios para motivar personal.

Liderazgo y Productividad

El liderazgo se vincula proporcionalmente a la productividad del equipo debido a que este *coachea* a sus integrantes para que estos se vuelvan líderes en un futuro, el líder del siglo XXI busca transformar un equipo. Será el líder de las organizaciones que aprenden, que cambian y que se adaptan constantemente, haciéndole frente a los retos de las nuevas tecnologías, al nuevo mercado competente y a las necesidades y expectativas de los clientes, mediante una mejora continua en los procesos. Cuando un líder atrae a su equipo, este eleva la confianza que uno tiene en otro, cuando el equipo da a conocer la visión y el plan de acción para llevarla a cabo, el equipo está dispuesto a realizar uno que otro sacrificio para lograrlo ya que no se siente como una persona más dentro de la empresa sino como una parte clave para que la visión sea alcanzada. Un equipo realmente motivado y emocionalmente competente realiza los labores con de manera efectiva, eficiente y creativa, lo que mejora la productividad y ahorra capital. Cuando realmente un

liderazgo funciona y se lleva a otro nivel, el líder busca formar líderes no para que lo reemplacen sino para que capaciten a más gente a desarrollar competencias cognitivas y emocionales para que “se pongan la camiseta con la empresa” y desempeñen de mejor forma en su trabajo diario gozando del buen ambiente de trabajo que los rodea.