



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**DESARROLLO DE UN LÍDER INDUSTRIAL CON
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL).
(TRABAJO MONOGRÁFICO DE ACTUALIZACIÓN)**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA QUÍMICA**

**PRESENTA
ANABEL ZAMORA MARTINEZ**



MÉXICO, D.F.

2008



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.

Dedicatoria

A mis padres Agustín y Belem, quienes me impulsan a continuar este camino que algún día iniciaron y en el que nunca he estado sola. A mi hermano Ricardo, por su apoyo e incondicionalidad.

A mi familia, llevo una parte de todos ustedes en mí. A Fercho y Gigi, por darle siempre esa inyección de alegría a mi vida. A nuestro ángel Papadrián por nunca descuidarnos.

A mis amigos y acompañantes en esta maratónica trayectoria, los quiero.

A todos mis profesores, quienes me enseñaron tanto con su experiencia como con sus conocimientos en el aula. Al Ingeniero Coronado por compartir su tiempo y experiencia con tanta sencillez.

A la U.N.A.M. mi casa, por facilitarnos el acceso a esta herramienta tan importante...la educación.

Agradezco a todos ustedes y dedico no sólo este, sino el trabajo de mi vida.

Contenido

Resumen.....	1
--------------	---

Introducción

Nuevas habilidades de los líderes.....	3
--	---

Capítulo 1

¿Qué es el liderazgo?

1.1 El liderazgo: Un proceso de desarrollo personal.....	5
1.2 Una aportación de la programación neurolingüística.....	6
1.2.1 ¿De dónde viene el término “PNL”?	6
1.2.2 Los principios de la PNL.....	7
1.3 Tipos de capacidad de liderazgo.....	9
1.4 El ámbito – problema.....	9
1.5 Habilidades básicas de liderazgo.....	14

Capítulo 2

De la visión a la acción

2.1 Niveles de cambio y liderazgo.....	15
2.2 Niveles de liderazgo.....	16
2.3 Pasar de la visión a la acción.....	17
2.4 Liderazgo eficaz y estados internos.....	17
2.5 Crear un estado alineado.....	18
2.6 Coalineación de niveles.....	19

Capítulo 3

Alineación de niveles de cambio en un sistema

La importancia de la alineación en una organización

3.1 Diferencias entre jefes y líderes.....	20
3.2 Marco de un “descubrimiento de caminos” eficaz.....	25

3.3 “Cultura” frente a “culto”. Definición de la organización.....	26
--	----

Capítulo 4

Crear el futuro

4.1 De sueños a realidades.....	27
4.2 Soñador, realista y crítico.....	27
4.3 Los pasos de la estrategia.....	28
4.4 Fisiología y ciclo creativo.....	28
4.5 Estilos de pensamiento en el liderazgo y la resolución de problemas...29	
4.6 Patrones metaprogramáticos.....	29
4.7 Como tratar con diferentes estilos de pensamiento.....	31

Capítulo 5

Manejo de sistemas de Creencias

5.1 La influencia de los sistemas de creencias en las organizaciones y los sistemas sociales.....	33
5.2 Manejo de creencias y valores.....	34
5.3 El principio de “intención positiva”.....	34
5.4 Creencias de refuerzo.....	35
5.5 Tipos básicos de causas.....	36

Capítulo 6

Comunicación eficaz

6.1 El mensaje.....	38
6.2 Mensajes- Micro, macro y para.....	38
6.3 Mensajes y metamensajes.....	39
6.4 Medios.....	40
6.5 Medios- Canales.....	40
6.6 Medios- Contexto.....	41
6.7 Medios- Cultura.....	41
6.8 Supervisión de los estados internos.....	42
6.9 Manejo de metamensajes.....	43
6.10 Acompañamiento o congruencia y liderazgo.....	43

6.11 Canales de representación y estilos de representación.....	44
6.11.1 Movimientos oculares.....	44
6.11.2 Lenguaje corporal.....	47
6.12 Posiciones preceptuales básicas en la comunicación y las relaciones.....	48
Capítulo 7	
Estilos de liderazgo	
7.1 Influencia de diferentes estilos de liderazgo.....	49
7.2 Liderazgo de situación.....	49
7.3 Liderazgo transformador.....	52
Discusión.....	55
Conclusiones.....	57
Bibliografía.....	58

Resumen

Crear un mundo al que las personas deseen pertenecer requiere la capacidad de encontrar los caminos adecuados para las visiones, así como de crear organizaciones que apoyen el movimiento a lo largo de dichos caminos. Esto se consigue mediante una planificación y formulación de estrategias eficaces, la identificación de los fallos y la definición de las operaciones necesarias para influir en el estado presente del sistema y navegar por el camino del estado deseado.

Esta noción de sucesivas aproximaciones como forma de manifestar una visión, parece constituir la esencia de las capacidades estratégicas de pensamiento necesarias para la consecución de objetivos. Para estimular y gestionar los diversos procesos que componen este itinerario se requieren habilidades de meta, macro y microliderazgo (el cual centra su atención en la elección del estilo de liderazgo para generar una atmósfera de trabajo eficaz).

La Programación Neurolingüística (PNL) se considera una colección de técnicas eficaces de comunicación y transformación de la conducta que ha demostrado su utilidad al conseguir cambios personales y organizacionales. Dando al líder importantes habilidades en las relaciones como:

- La capacidad para identificar y articular las razones para que los colaboradores crean en una visión y participen en ella.
- El establecimiento de la relación de confianza, armonía y comprensión entre él y sus colaboradores.
- La selección del canal de comunicación para la confección de mapas mentales. Así como del estilo de liderazgo con base en su percepción de la predisposición del colaborador ante determinada tarea.

Generalmente se cree que el liderazgo se relaciona con estar a la cabeza del grupo, sin embargo, los líderes más eficaces son capaces en primer lugar de comprender y respetar los modelos del mundo de otros y, segundo de flexibilizarse para incorporar estas nuevas perspectivas a sus propios modelos.

Consecuentemente, aprende diferentes estilos de liderazgo e incrementa las posibilidades de éxito en situaciones diversas.

Introducción

Nuevas habilidades de los líderes

El Ingeniero Químico debe tener una amplia variedad de talentos. Debe entender cómo y por qué actúa un proceso; debe ser capaz de diseñar, instalar y operar cada uno de los equipos y debe tener capacidad para determinar las ganancias al arrancar la producción de ese proceso en particular.

Además, el Ingeniero Químico está en contacto continuo con trabajadores de una gran variedad de niveles de inteligencia y debe tener la habilidad de mantener relaciones amistosas y afectivas con todas estas personas.

La experiencia ha demostrado que el liderazgo se produce con independencia de la especialidad profesional de la persona. Se podría decir que su capacidad de atraer la atención de las personas se debe a eso que denominamos **carisma**, ese don que sólo algunas personas tienen de manera espontánea.

De acuerdo con los resultados del estudio “¿Cuáles rasgos deberán tener los presidentes ejecutivos de las organizaciones?” llevados a cabo por Warren Bennis¹, los líderes capturan la atención de las personas con una visión del futuro irresistible atrayendo a las personas a un lugar donde nunca estuvieron antes. Además, esta visión tiene la virtud de tocar todos los principales anhelos de los seres humanos, quienes la escuchan y se contagian con el compromiso que muestra el líder para convertirla en una realidad. Ese extraordinario acento en el compromiso y en la decisión por parte del líder hace que la gente se decida a acompañarlo a ese lugar desconocido pero anhelado, a donde probablemente nunca hubieran acudido por su propia decisión.

1. Rodríguez Combeller. “*El liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de Habilidades Directivas*”, ITESO y Universidad de Colima, México, 2004, p.90-91.

No todos los dirigentes son maestros en el uso de la palabra, pero de muy diversas formas logran que las personas comprendan los propósitos que persiguen y consiguen su ayuda y colaboración.

Si bien esta revisión se centra en el estudio de liderazgo en empresas y organizaciones, la aplicación de las habilidades descritas a continuación son de utilidad para muchas situaciones distintas.

Capítulo 1

¿Qué es el liderazgo?

1.1 El liderazgo: Un proceso de desarrollo personal

Al tratar de tomar las riendas de nuestro destino e intentar conducir el de nuestras familias, comunidades, organizaciones y nuestro planeta, se nos hace cada vez más patente la necesidad del liderazgo eficaz como una de las claves para nuestro éxito y la supervivencia en el futuro.

Otros estudios¹ que dirigen su atención a los resultados del liderazgo eficaz señalan que los buenos líderes “crean visión”, “movilizan el compromiso”, “reconocen necesidades”, etc. Sin embargo, no basta con conocer simplemente estos objetivos. La clave para alcanzarlos realmente estriba en disponer de las capacidades mentales y de comportamiento necesarias para ponerlos en práctica.

En su sentido más amplio, el liderazgo puede ser definido como la capacidad para influir en otras personas para la consecución de algún objetivo. En la época de la Administración Científica, Koontz y O'Donell² decían que dirigir “Es el aspecto interpersonal de la administración, por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa”.

Resumen. Un líder es el que establece una relación significativa entre él y sus colaboradores, favoreciendo el logro de la visión compartida y de la misión de la organización, en un proceso que conduce a la madurez y a la independencia de las personas. En el libro *Leadership* de Mac Gregor Burns³, se recoge un pensamiento que resume gráficamente la idea: “Sé que me tengo que ir, por que esta experiencia no habrá cuajado hasta que pueda funcionar sin mí”.

1. Dilts Robert. “*Liderazgo creativo. PNL*”, Editorial Urano, España, 1998, p.22.

2. Koontz Harold y O'Donell Cyrill. “*Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones de la administración*”, Mc Graw Hill, México, 1973, p.524.

3. Rodríguez Combeller Carlos. “*El liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de Habilidades Directivas*”, ITESO y Universidad de Colima, México, 2004, p.50.

1.2 Una aportación de la programación neurolingüística (PNL).

Las siglas PNL se emplean para designar el conjunto cada vez mayor de modelos de intervención y técnicas de transformación del comportamiento y la experimentación humana. Debido al creciente número, complejidad y variedad de sus técnicas, la PNL se considera hoy una forma terapéutica independiente.

Hoy, la PNL no sólo se aplica a la tarea psicoterapéutica de transformación, sino también a otros ámbitos en los que entren en juego la modificación de la conducta y la comunicación. Pues este modelo ha probado ser eficaz para conseguir cambios personales y organizacionales, y hacia allá nos dirigimos en este punto del programa.

1.2.1 ¿De dónde viene el término “PNL”?

Richard Bandler, terapeuta guesáltico y estudiante de matemáticas e informática y John Grinder, profesor de lingüística, dieron con este nombre tras varios años de trabajo en común. Estos hallazgos empezaron como un intento de **modelar** a los expertos de la psicoterapia.

La palabra programación remite a las posibilidades que ofrece este método para ayudar a la persona a liberarse de los programas que son ejecutados automáticamente en su interior y que son causantes de problemas. Por un lado, la PNL es un método para encontrar y apropiarse de los componentes esenciales de un pensamiento y un comportamiento eficaces (modelado). Por otro lado, es una magnífica colección de técnicas altamente eficaces de comunicación y transformación de la conducta.

Modelar: Creación de modelos imitando las habilidades de personalidades famosas en diferentes campos. Es la base del aprendizaje acelerado y de la PNL⁴.

4. Dilts Robert, Op. Cit, p.282.

1.2.2 Los principios de la PNL.

- Las personas reaccionan ante su propia reproducción de la realidad y no ante la realidad misma.

Se puede describir a la PNL como el arte de ayudar a la persona interesada a modificar sus representaciones interiores (modelos, mapas) de manera que, utilizándolas, pueda desenvolverse mejor en el mundo y en su vida o pueda aceptarlos y disfrutar más de ellos.

- Cuerpo y mente forman parte de un mismo sistema cibernético e influyen el uno sobre el otro.

En PNL, se habla de fisiología del paciente para referirse al estado de su conciencia y de su cuerpo en un momento determinado.

- El significado de la comunicación es la reacción obtenida.

Comunicar significa crear una determinada sensación en el receptor y obtener de él una reacción concreta.

- Sólo se puede hablar de resistencia en el caso del terapeuta y no del paciente.

Este supuesto indica que el camino más fácil para conseguir a alguien de la manera que se quisiera tener consiste en ir transformándose así mismo hasta que el otro llegue a ser por sí solo tal como se quería que fuere.

- No hay errores ni descuidos, solo feedback (retroalimentación).

Si el interlocutor no se ha transformado frente a la espera del comunicador, ello “retroalimentará” a éste y le dirá que ha obviado algo esencial para que pueda producirse el cambio.

La noción de aprender del feedback significa que es más probable que sea flexible y no rígido en las relaciones propias y con los demás.

- Toda reacción se puede utilizar como feedback.

Este supuesto, unido al anterior, dice que todo lo que está haciendo el paciente, y que el terapeuta pueda percibir, a partir de la pérdida de seguridad personal, como resistencia o comportamiento poco cooperativo, se trata de un aviso del paciente (casi siempre inconsciente) de que la terapia ha obviado algo importante. Esto significa que una capacidad adicional y real del paciente no se ha aprovechado para conseguir la transformación deseada.

- Dentro de un sistema, el elemento controlador será aquel que disponga de la máxima flexibilidad.

En este principio: “Si lo que haces no funciona, prueba con algo distinto”.

- Todas las conductas son útiles.

¡Lo aprendido, aprendido está! En la PNL no se intenta borrar nada, sino que se crean posibilidades de elección adicionales.

Resumen. La PNL es un modelo que estudia la forma en que los seres humanos perciben, representan y comunican sus experiencias, con base en principios humanistas, y que desarrolla los recursos que existen en las personas y en las instituciones, para facilitar el logro de sus objetivos.

La premisa mayor de la PNL es que las percepciones de las personas acerca de lo que sucede en su entorno son filtradas por sus sistemas sensoriales (el visual, el auditivo y el del tacto; el olfato y gusto lo son en menor manera). Los datos son procesados primero en un nivel inconsciente, experimentados de manera interna y manifestados por medio de una conducta.

1.3 Tipos de capacidad de liderazgo

Nicholls J (1988)⁵ ha puesto en relieve la notable confusión en la investigación sobre el liderazgo debido a la existencia de tres distintas perspectivas fundamentales sobre este, que define como meta, macro y micro.

- El **metaliderazgo** vincula a los individuos con el entorno, a través de la visión del líder. Al hacerlo, libera energía y crea seguidores entusiastas.
- En el **macroliderazgo**, el papel del líder en la creación de una organización exitosa se cumple en dos formas:
 - Descubrimiento de caminos, que es el descubrimiento de la vía hacia el futuro con éxito.
 - Construcción de cultura, atrae a otras personas hacia una organización dotada en propósitos.
- El **microliderazgo** centra su atención en la elección del estilo de liderazgo para generar una atmósfera de trabajo eficaz y conseguir que las cosas se hagan mediante el ajuste del estilo de cada cual a las dimensiones de la tarea y al comportamiento de la relación. Si el estilo de liderazgo ha sido elegido correctamente, las personas actuarán de buen grado en una atmósfera de trabajo eficaz.

1.4 El ámbito – problema

El ámbito- problema general y las habilidades de liderazgo (tal como las percibe el líder) incluyen el manejo de las relaciones entre:

- Uno mismo como...
- El objetivo o resultado deseado para el proyecto o situación
- Los colaboradores y otras personas influyentes e influidas por el líder mismo y por los objetivos

5. Dilts Robert, Op. Cit., p 23.

- El sistema en el que uno opera con otros para alcanzar el objetivo (Ver figura 1).

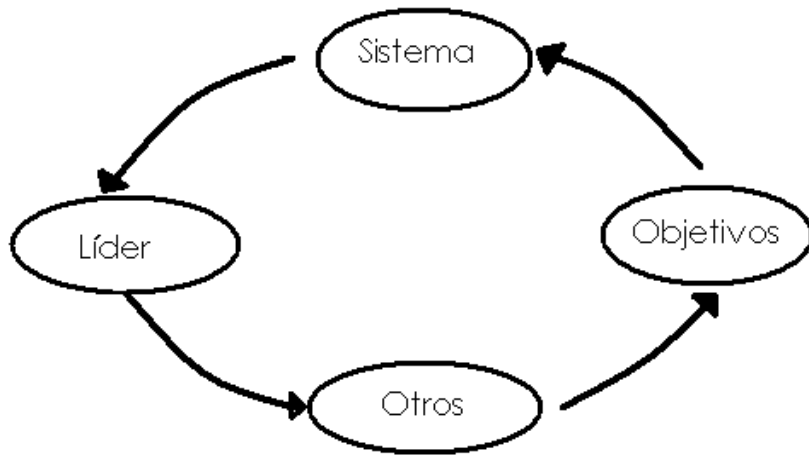


Figura 1. El ámbito problema del liderazgo.⁶

Los ámbitos anteriores del liderazgo deben ser definidos, coordinados y alineados para producir acciones organizativas eficaces y bien formadas, además, es importante considerarse el propio yo en relación con:

- La misión propia, con respecto al sistema más amplio que envuelve a la organización.
- El papel o función desempeñada y las propias responsabilidades, dentro de la organización.
- La propia historia personal, los propios valores y las capacidades individuales (Ver figura 2).

6. Dilts Robert, Op. Cit., p 23.

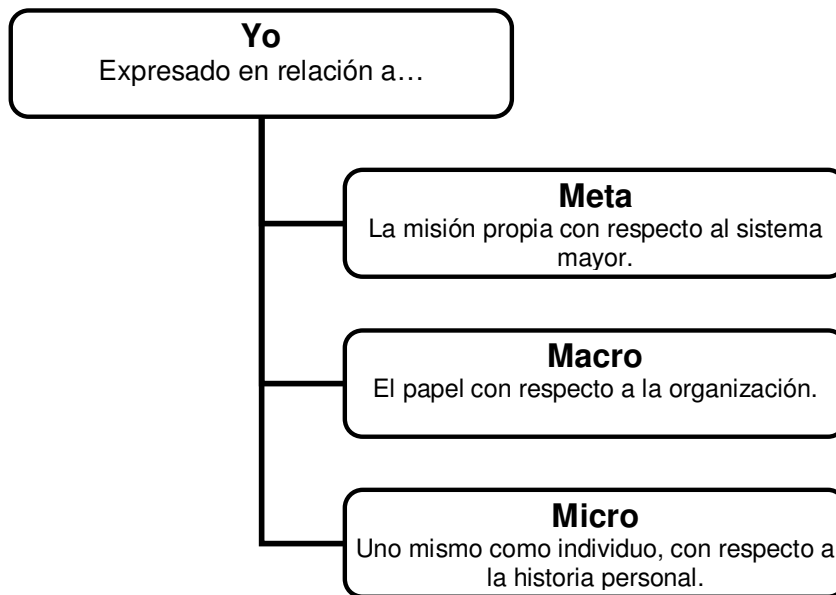


Figura 2. Aspectos del liderazgo en relación con el *otro yo*.⁷

De modo parecido, los objetivos deberían ser definidos en relación a:

- La visión a plazo más amplio que guía un proyecto o comunidad.
- El itinerario global de objetivos, necesario para avanzar hacia esa misión.
- Los objetivos específicos que constituyen los hitos de dicho itinerario (Ver figura 3).

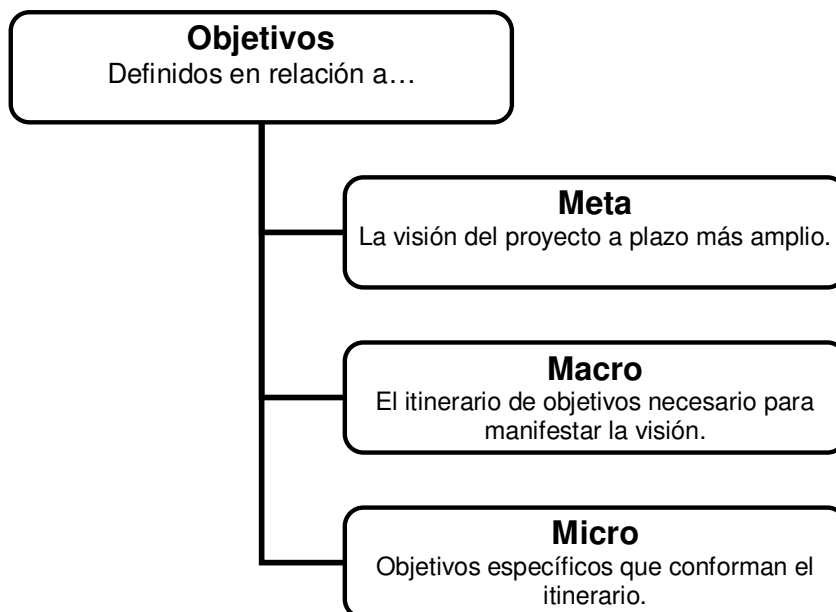


Figura 3. Aspectos del liderazgo en relación con los *objetivos*.⁸

7, 8. Dilts Robert, Op. Cit., p 29-30.

Los colaboradores y otras personas deben ser entendidos con respecto a:

- La comunidad mayor a la que pertenecen.
- La cultura profesional o de organización a la que pertenecen.
- Los filtros preceptuales y estilos de pensamiento que emplean (Ver figura 4).

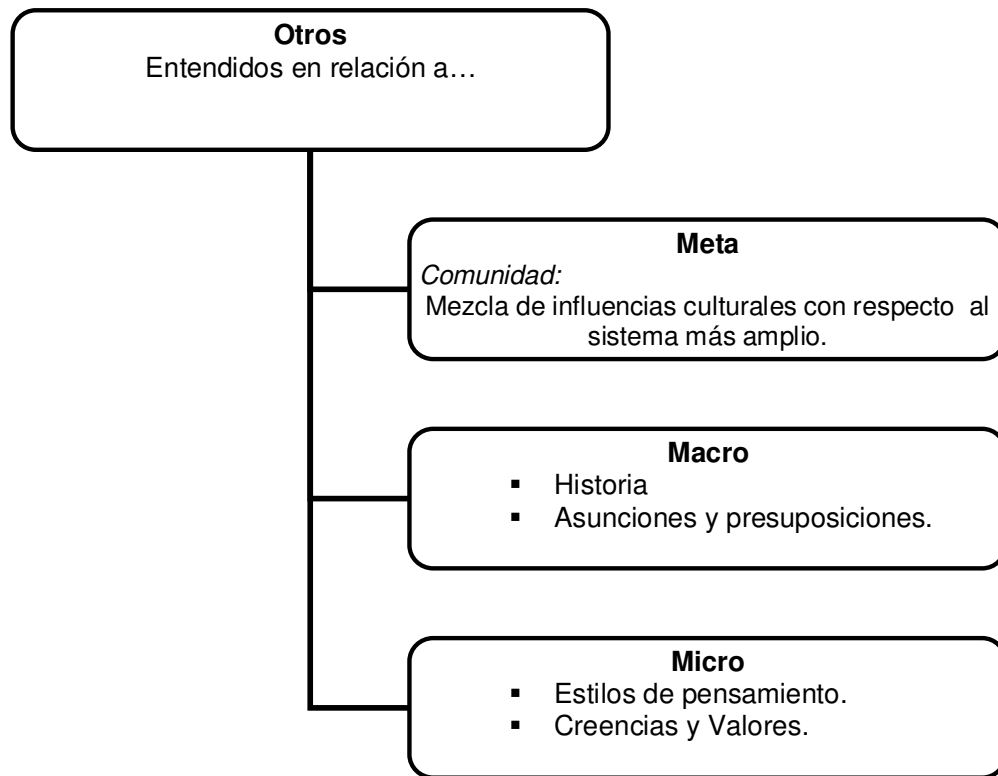


Figura 4. Aspectos del liderazgo en relación con *otros*.⁹

Finalmente, el líder precisa ver el sistema en cuanto a:

- El ámbito mayor de personas y acontecimientos que rodea e influye en la organización, así como en sus objetivos y necesidades.
- La estructura de la organización, que determina el propósito global y los impedimentos para tareas y proyectos.
- La situación específica que establece las condiciones físicas dentro de las cuales deben realizarse las tareas y las operaciones (Ver figura 5).

9. Dilts Robert, Op. Cit., p 31.

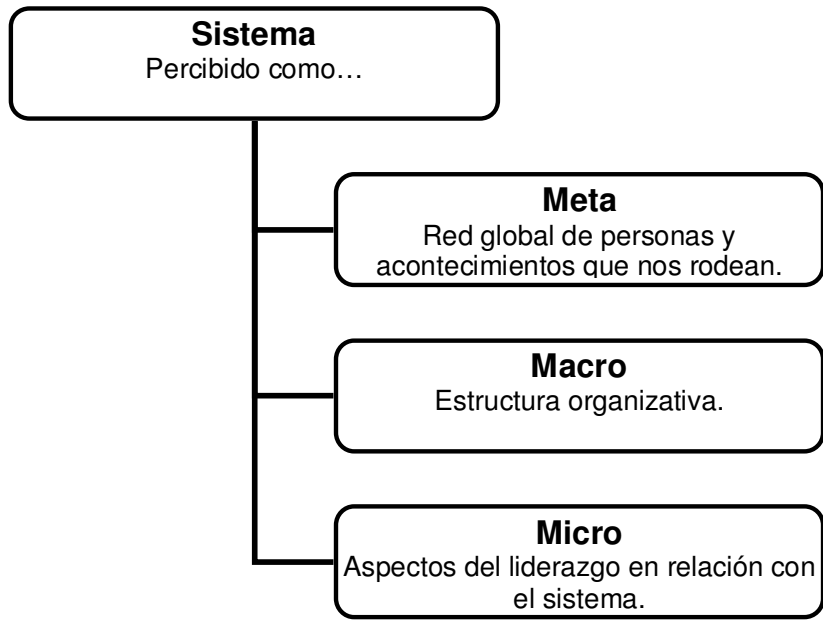


Figura 5. Aspectos del liderazgo en relación con el *sistema*.¹⁰

En resumen, el liderazgo eficaz requiere frecuentes ajustes para adaptarse a las diferentes estructuras organizativas que integran el diagrama siguiente:

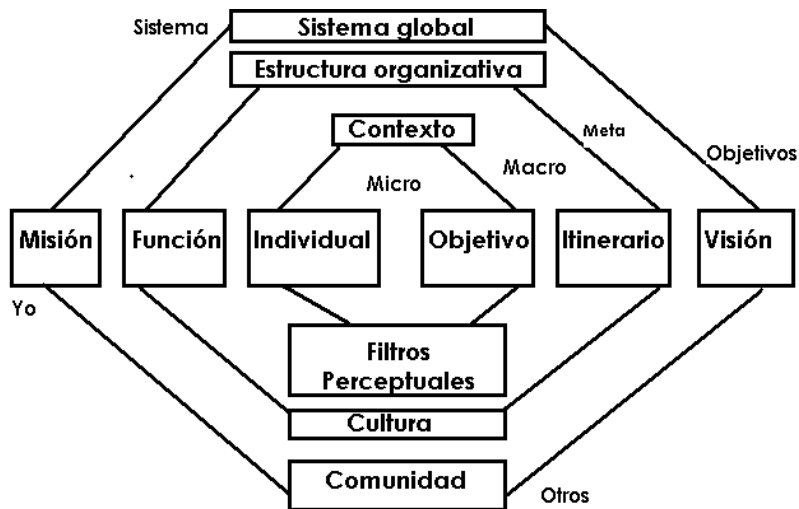


Figura 6. Espacio de los aspectos relacionados con el liderazgo.¹¹

10, 11. Dilts Robert, Op. Cit., p 32-33.

1.5 Habilidades básicas de liderazgo

Las habilidades de liderazgo deben tratar cada uno de los elementos clave que conforman el ámbito problema del liderazgo: uno mismo, las relaciones con sus colaboradores, el sistema en el que uno actúa y los objetivos que alcanza por sí mismo y por sus colaboradores dentro del sistema.

- Las habilidades del yo se refieren al modo en que se comporta el líder en determinada situación y constituyen los procesos por los que el líder se liderea a sí mismo.
- Las habilidades de relación se refieren a la capacidad en el ámbito perceptual de otra persona, establecer sintonía con ella y orientarla para que reconozca problemas y objetivos.
- Las habilidades de pensamiento sistemático implican la capacidad de establecer el adecuado itinerario de estados de transición necesarios para alcanzar el estado deseado y navegar por él, constituye el signo más definitivo de madurez de un líder (Ver figura 7).

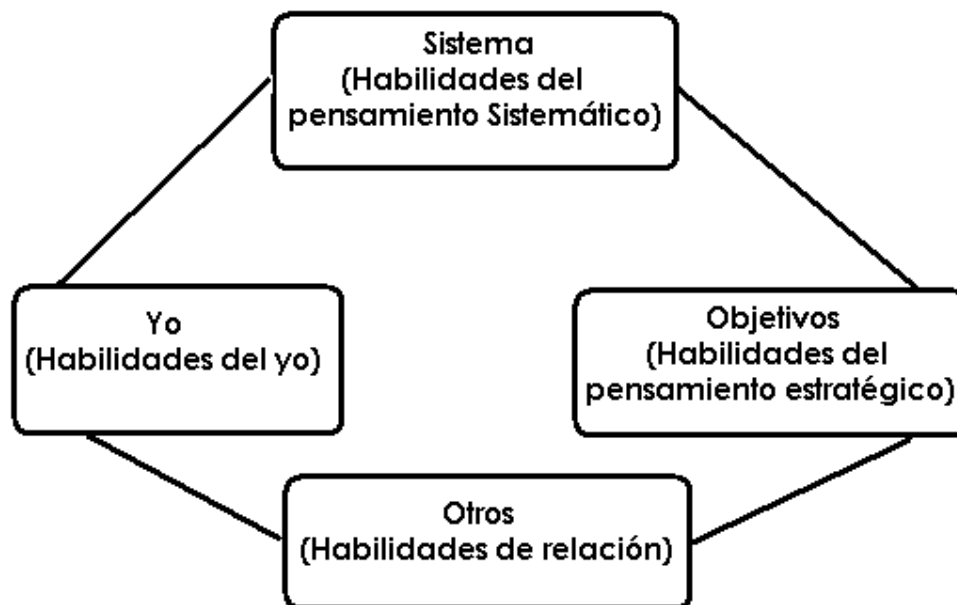


Figura 7. Habilidades básicas del liderazgo. ¹²

12. Dilts Robert, Op. Cit., p 35.

Capítulo 2

De la visión a la acción

2.1 Niveles de cambio y liderazgo

Las acciones de las personas no están únicamente determinadas por su entorno, distintos individuos pueden reaccionar con gran variedad de comportamientos ante condiciones y restricciones ambientales similares debido a los distintos mapas y representaciones mentales de cada persona que a su vez están dirigidos por como representa algo mentalmente o piensa sobre ello.

El proceso de cambio se ve asimismo influido en gran medida por las creencias y los valores personales. El grado de motivación de una persona determinará la cantidad de recursos internos propios que está dispuesta a movilizar. Es la motivación la que estimula y activa el cómo piensa la persona, así como el qué hace ante determinada situación.

	Espiritual	Visión y propósito
A	<i>¿Quién soy?</i> Identidad	Papel y misión
B	<i>Mi sistema de creencias-</i> Valores, metaprogramas	Motivación y autorización
C	<i>Mis capacidades-</i> Estados, estrategias	Percepción y dirección
D	<i>¿Qué hago?-</i> Comportamientos específicos	Acciones y reacciones
E	<i>Mi entorno-</i> Contexto externo	Restricciones y oportunidades

Tabla 1. Niveles fundamentales de aprendizaje y cambio.¹

1. Dilts Robert. "Liderazgo creativo. PNL", Editorial Urano, España, 1998, p.38.

El antropólogo **Gregory Bateson*** identificó varios niveles fundamentales de aprendizaje y cambio. Cada uno de ellos es más abstracto que el inmediato inferior y ejerce asimismo un mayor grado de influencia en el individuo o el sistema ver tabla 1. Cada nivel sucesivo de cambio abarca un ámbito- problema más extenso.

2.2 Niveles de liderazgo

El liderazgo eficaz está indiscutiblemente relacionado con cuestiones ubicadas en todos estos niveles, ya sea en referencia a sí mismo, a otros, al sistema o a los objetivos.

- El **microliderazgo** se relaciona básicamente con cuestiones ubicadas en los niveles del entorno, del comportamiento y de la capacidad: dónde, cuándo, qué y cómo.
- El **macroliderazgo** centra su atención en los temas correspondientes a los niveles de creencias, valores e identidad del papel personal: el porqué y el quién existentes tras el dónde, el cuándo, el qué y el cómo.
- El **metaliderazgo** enfatiza los niveles de espíritu e identidad: el quién más y qué más que conforman la visión y el propósito existentes detrás de todos los demás niveles de liderazgo.

Para ser completamente eficaces, el liderazgo y el cambio en organizaciones requieren la capacidad de reconocer y manejar, en alguna medida, cuestiones procedentes de cada uno de estos niveles. Cualquier nivel que no esté alineado con los demás puede crear interferencias que obstaculicen la consecución de los objetivos, la visión o la misión de la organización.

* Gregory Bateson (1980). Antropólogo anglo-estadounidense que analizó, desde un punto de vista evolucionista, los cambios que puede sufrir la sociedad a partir del comportamiento y conductas humanas. Para él, la mente, el espíritu, el pensamiento, la comunicación, se conjugan con la dimensión externa del cuerpo para construir la realidad individual de cada sujeto, los cuales llegan a constituirse como las principales formas de cohesión psicológica y social humanas.

Un ejemplo podría ser el de quien, siendo capaz de innovar, no valore la innovación como algo importante o necesario y, en consecuencia, se abstenga de innovar. Además de todo ello, quizás incluso quienes sean innovadores y crean en la importancia y la necesidad de innovar no siempre sientan que les corresponde adoptar la identidad o el papel de “innovador”.

2.3 Pasar de la visión a la acción

El recorrido típico hacia el cambio en las organizaciones inteligentes implica un desplazamiento desde el nivel de la visión al de la acción. Para estimular y gestionar los diversos procesos que componen este itinerario se requieren habilidades de **meta, macro y microliderazgo**.

- El **metaliderazgo** proporciona inspiración y motivación, al dar forma a la visión dentro de la misión y al crear comunidad dentro del sistema.
- El **macroliderazgo** genera la estrategia necesaria para la manifestación de la visión y la misión, definiendo los valores, la cultura y el itinerario necesarios para alcanzar el estado deseado.
- El **microliderazgo**, a su vez, aporta la estructura requerida para que la cultura y el itinerario se concreten en tareas y relaciones específicas.

2.4 Liderazgo eficaz y estados internos

La manifestación de las visiones es un resultado tan sólo parcial de los planes y estrategias. Muchos de los aspectos clave relacionados con la realización de un itinerario para la visión se producen en forma de **intuición** o **inspiración**. Además de los instrumentos y herramientas que permitan traer al ámbito de la plena conciencia las visiones y el camino para realizarlas, resulta útil disponer también de algunos mecanismos para estimular, e incluso dirigir, estos procedimientos inconscientes. Por ejemplo los atletas, se entrenan para competir preparando su estado interno tanto como su condición física.

Intuición: Facultad para comprender las cosas de forma inmediata sin precisar razonamientos.²

2. “*Gran Diccionario de la Lengua Española*”, Larousse Planeta, España, 1996.

Además de las estrategias mentales y de las habilidades relacionadas con el liderazgo, hay que contar también con los aspectos puramente fisiológicos, que ayudan a acceder a los procesos inconscientes y a integrarlos.

Se podría decir que la manifestación de cualquier habilidad de liderazgo llega al mundo a través de las palabras, la voz y su tono, la expresión facial, la postura corporal, el movimiento de las manos, etc. Por su parte, la capacidad para utilizar estos instrumentos fundamentales depende en gran manera del **estado interno**.

Además, una de las habilidades propias más importantes para el liderazgo consiste en la capacidad para manejar el propio estado interno. Ello implica la habilidad para seleccionar y mantener formas de estado interno que promuevan y apoyen una eficiente actuación de liderazgo.

2.5 Crear un estado alineado

El líder eficaz es aquel cuyas acciones se hallan alineadas con sus capacidades, creencias, valores y con el sentido de identidad o misión.

Al combinar procesos mentales y físicos con los distintos niveles de cambio y liderazgo, la persona puede alinear dichos niveles al servicio de su visión y su misión.

Para activar e integrar estos distintos niveles de experiencia, el proceso utiliza lo que denominamos **anclaje espacial**.

Inspiración: Estado propicio para cualquier creación del espíritu, en especial aquel en que el artista produce su obra sin esfuerzo aparente y con fluidez.³

Estado interno: La suma de todos los pensamientos y sensaciones de una persona en un momento dado, que suele percibirse como una emoción dominante. El estado o humor de una persona, influye en sus capacidades y su interpretación de las experiencias.⁴

3. "Gran Diccionario de la Lengua Española", Larousse Planeta, España, 1996.

4. Dilts Robert. "Liderazgo creativo. PNL", Editorial Urano, España, 1998, p.279.

2.6 Coalineación de niveles

También es posible emplear el proceso de alineación de niveles como herramienta poderosa en la formación de equipo y grupos. Cuando las personas comparten sentimientos de visión, misión, valores y habilidad, están en condiciones de trabajar conjuntamente de modo mucho más eficiente. Esto constituye sin duda, alguna base de lo que se conoce como “espíritu” de equipo.

Escuchándose unos a otros, descubrirán los lugares comunes existentes entre sus contextos, acciones, capacidades, creencias, valores, funciones, misiones y visiones.

Cuando los integrantes del grupo han compartido sus respuestas individuales para cada nivel y descubren temas en común, pueden sintetizar dichas respuestas para definir la visión y la misión del grupo. Si el grupo hubiera sido ya creado con una misión y objetivo determinados, sus miembros podrán concentrarse en la identificación de valores y capacidades del grupo.

Anclaje espacial: Proceso mediante el cual un estímulo sensorial específico (visión, sonido, palabra, olor o sensación táctil) evoca automáticamente un determinado recuerdo con su correspondiente estado corporal y mental. Los estímulos o anclas pueden producirse de manera espontánea o ser colocadas deliberadamente. Las anclas beneficiosas son las que desencadenan estados resolutivos como la confianza, la energía y la creatividad. Las anclas perjudiciales activan estados poco resolutivos como la depresión, la frustración y el letargo.⁵

5. Dilts Robert, Op. Cit, p.276.

Capítulo 3

Alineación de niveles de cambio en un sistema

La importancia de la alineación en una organización

3.1 Diferencias entre jefes y líderes

Es muy común relacionar el liderazgo con la persona a cargo del puesto más alto en la pirámide organizacional. Sin embargo, es innegable que en cualquier forma de institución, trabajan tal vez de manera discreta y silenciosa, un conjunto de líderes cuya autoridad personal influye de manera positiva en sus colaboradores, una frase de Lao Tse refleja esta realidad: "El mejor líder es el que apenas se hace notar, no aquel al que la gente obedece y aclama [...] El buen líder habla poco y cuando ha concluido su trabajo y alcanza su propósito la gente dirá: lo hicimos nosotros"¹.

Existen importantes diferencias entre los jefes y los administradores también conocidos como gerentes o managers, y los líderes y los dirigentes. Las distinciones buscan destacar las transformaciones que los nuevos diseños organizacionales van exigiendo a los líderes emergentes.

- El jefe, por su nombramiento, tiene automáticamente simples subordinados dispuestos a obedecer, porque saben que él tiene el poder. El líder, por su autoridad personal, adquiere verdaderos colaboradores.

Poder no es lo mismo que autoridad y el poder de un dirigente se deriva de su cargo o de su posición jerárquica, pero no de su influencia personal sobre sus colaboradores. Por ejemplo, en una universidad, la autoridad es el prestigio del conocimiento, reconocido de manera pública; aunque el resto de la planta docente pueda seguir aprobando o reprobando al resto de los alumnos, que para ello tiene poder.

1. Rodríguez Combeller Carlos. *“El liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de Habilidades Directivas”*, ITESO y Universidad de Colima, México, 2004, p.48.

Semejantemente en las organizaciones, los colaboradores toman conciencia de la actuación de su dirigente y notan que lo que hace es también en beneficio de ellos. Cuando ellos son sólo un medio para que el dirigente consiga sus propios objetivos, se resta reconocimiento a su autoridad personal, aunque no pierda el poder que le confiere su nombramiento.

- El jefe utiliza su poder para que a través de la emisión de órdenes o la simulación de “negociaciones”, sus subordinados hagan lo que quiere. El líder hace uso de su influencia personal para elevar la energía de sus colaboradores y lograr que quieran lo que el quiere.

Cuando los colaboradores son impulsados a proyectar planes operativos que reflejan sus sueños o bien, las metas más altas a las que pueden aspirar como equipo, se obtiene un conjunto de metas que no sólo está mejor vinculado con la realidad sino que contiene elementos de crecimiento y desarrollo.

En organizaciones avanzadas esto se lleva a cabo convocando a las personas que tienen conocimiento o experiencia acerca del tema que se va a tratar, con independencia de su posición jerárquica, de sus títulos académicos o de sus méritos en la organización.

- El jefe considera entre sus actividades básicas la supervisión y el control. El líder concentra una gran parte de sus principales actividades en la inspiración y la facultación.

El nuevo signo de los tiempos demanda a los líderes invertir gran parte de su tiempo y su esfuerzo en generar **inspiración** entre sus colaboradores. Hoy una de las palabras clave para los dirigentes es pasión.

Inspiración: Estado propicio para cualquier creación del espíritu, en especial aquel en que el artista produce su obra sin esfuerzo aparente y con fluidez.²

2. “Gran Diccionario de la Lengua Española”, Larousse Planeta, España, 1996.

Solo los buenos líderes, en las organizaciones exitosas, pueden prender la pasión en las personas. Lo hacen al comunicar las veces que sea necesario sus valores, sueños e ideas fundamentales, volviéndose esencialmente comunicadores organizacionales.

Sin embargo, requieren ir más adelante, generando y liberando la energía que las personas llevan en su interior, para que los ayuden a hacer realidad sus anhelos.

- Para el jefe las personas son recursos humanos, que deben administrarse adecuadamente. El líder es consciente de que los bienes materiales, las instalaciones y la tecnología de cualquier organización pueden ser adquiridos si se dispone de los recursos financieros. Sin embargo, las personas son poseedoras del talento que distingue a las instituciones. Por esto, los líderes saben que uno de sus principales retos es identificar, contratar, desarrollar, compartir con inteligencia y mantener el talento acumulado en su equipo de colaboradores.
- El jefe otorga mayor valor a la fidelidad y a la disciplina de sus subordinados como elementos para determinar las recompensas y el reconocimiento. El líder busca decidir la recompensa y el reconocimiento con base en la contribución a la productividad de los individuos y los equipos de trabajo.

A veces la fidelidad mal entendida se ha convertido en servilismo, degradante para quien lo practica y engañoso para quien lo recibe. En otras ocasiones, la disciplina llevada al extremo se ha transformado en sistemas de tiranía disfrazada, sin sujeción a la razón o a la justicia; esta disciplina extrema humilla a quien se sabe y se siente sumiso, y califica en mayor o menor grado en la escala del despotismo a quien la practica.

Por otra parte el líder sabe que las estrategias no son las que logran el trabajo; es la gente la que hace que las ideas se conviertan en realidades. Esto implica dos premisas básicas en el pensamiento de los líderes: todos los trabajos de una organización son importantes, y se requiere de colaboradores competentes. Si el

líder se evalúa de una manera ilógica, es de esperar que reciba un comportamiento ilógico³.

- El administrador procura establecer estructuras funcionales y procedimientos formales que mantengan la estabilidad de la institución, aunque esto haya significado perder una oportunidad de negocio o de servicio para la organización. El líder tiende a crear las atmósferas institucionales flexibles e informales que hacen que cada individuo sea tomado en cuenta, fomentando un espíritu de apertura. El líder sabe que sólo así se puede tener suficiente rapidez (en los actuales mercados de alta competencia la velocidad es una ventaja competitiva) y, aun así, este aspecto no dejará de ser una de las preocupaciones predominantes.
- El administrador privilegia los objetivos que aseguran la continuidad y el mantenimiento de las organizaciones. El líder buscará establecer metas que se relacionen preferentemente con la mejora y con la innovación.

En un líder la mejoría y la innovación no son conceptos, son parte de su naturaleza, por ello, les gusta pasar cerca o un poco más de la mitad de su tiempo en lo que se podría denominar trabajo de campo. Estas actividades son las fuentes de muchas ideas sobre como mejorar e innovar en su organización.

En cambio, salvo algunos casos, para los administradores la mejora y sobretodo la innovación son conceptos que rompen con los objetivos de estabilidad y continuidad institucional deseados. La innovación, por definición, es discontinuidad y desestabilización en su fase inicial, términos que por cierto son comunes en todo movimiento de cambio social.

3. Goldratt, Eliyahu y Fox Robert. "*La carrera*", North River Press, Nueva York, 1986.

- El administrador se preocupa predominantemente por que se realice la tarea y se lleve a cabo a través de la estructura presupuestal de la organización. En el líder las preocupaciones predominantes son las personas y las relaciones.

Los líderes reconocen la contrariedad al realizar la tarea, cueste lo que cueste, son conscientes de que los recursos son los medios para llegar a los fines que se han propuesto, por eso son también hábiles inversionistas y negociadores con los recursos que tienen disponibles. Una característica de los líderes es que identifican con claridad en cuáles proyectos invertir los recursos y cuando lo hacen no dudan, por que saben que son momentos decisivos en el juego.

- El enfoque principal del administrador tradicional es hacia el interior de la organización. El líder se enfoca más hacia el entorno de la empresa, sin perder de vista lo que sucede en su interior.

Para el administrador tal vez sea suficiente que un resultado financiero represente un adecuado retorno de la inversión para los dueños o accionistas de la empresa. Sin embargo, el líder considera también la responsabilidad social de la empresa.

- El administrador, en busca de la eficiencia, hace las cosas correctamente. El líder, por su integridad, sólo hace las cosas correctas.

Así como ni en la guerra ni en el amor, en los negocios y en las organizaciones, no todo se vale. Por el contrario, sólo aplicando la ética en las empresas se harán realmente humanas y, por lo tanto, dignas.

Los dirigentes se han dado cuenta de que, precisamente porque lo que está en juego es su liderazgo, sólo deben hacer las cosas correctas, pues de nada vale hacer bien las cosas incorrectas, perdiendo además la legitimidad que sus colaboradores han dado a su liderazgo.

3.2 Marco de un “descubrimiento de caminos” eficaz

“Crear un mundo al que las personas deseen pertenecer” requiere la capacidad de encontrar los caminos adecuados para las visiones, así como de crear organizaciones que apoyen el movimiento a lo largo de dichos caminos. La capacidad para el macroliderazgo implica el establecimiento de los itinerarios y la cultura adecuados para generar una “organización dotada de propósito”, capaz de convertir la visión común en una realidad.

Esto se consigue mediante una planificación y una formulación de estrategias eficaces. Para formar una estrategia o un plan eficaces es necesario:

- Identificar el ámbito problema con el que hay que tratar. Dicho ámbito problema está formado por todos los niveles de procesos que influyen sobre el estado de un sistema.
- Definir los estados de movimiento dentro del ámbito-problema:
 - Estado presente
 - Estado deseado
 - Itinerario adecuado de estados de transición requeridos para lograr el objetivo deseado
- Determinar los operadores que cambian los estados:
 - Para moverse hacia el estado deseado
 - Para superar las interferencias y la resistencia.

La formulación de la estrategia (a diferencia de la resolución de problemas) empieza con la definición del estado deseado. El estado presente debe ser entonces evaluado en relación al estado deseado, para establecer el itinerario de estados de transición que conduzca al estado deseado. La fase siguiente en la formulación de la estrategia implica la identificación de los fallos y vínculos ausentes entre los pasos intermedios del camino. La etapa final incluye la definición de los operadores así como las operaciones necesarias para influir adecuadamente en el estado presente del sistema y navegar por el camino del estado deseado.

Para que una estrategia sea eficaz, el estado deseado y el estado presente deben ser evaluados con relación a diversos niveles clave de procesos.

3.3 “Cultura” frente a “culto”. Definición de la organización

Una vez identificado el camino global, el siguiente aspecto del macroliderazgo eficaz se refiere a la “construcción de cultura”. Disponer de una “cultura” clara y sólida, compartida por todos los miembros de la organización, es una de las formas más eficaces de evitar el tipo de incongruencias y conflictos que pueden surgir fácilmente en una organización.

Según **Nicholls J. (1988)**⁴, la construcción de cultura implica atraer a las personas hacia una organización capaz de recorrer el camino descubierto o de explotar plenamente las oportunidades presentes y de definir: la visión o la misión, el camino o estrategia que seguir y la estructura de la organización.

Precisamente la capacidad de responder a todas estas cuestiones marca la diferencia entre “culto” y “cultura”. En el caso del culto, los valores y normas vienen impuestos de forma dogmática desde “arriba”. La cultura en cambio, proviene de las relaciones de dicho sistema con algún sistema mayor.

4. Dilts Robert. “*Liderazgo creativo. PNL*”, Editorial Urano, España, 1998, p.24.

Capítulo 4

Crear el futuro

4.1 De sueños a realidades

Una vez establecido el camino desde la visión a la acción y definidas la misión, la estrategia y la estructura de la organización, el reto para el liderazgo se convierte en cómo navegar por esta ruta hacia el estado deseado. Esta noción de “sucesivas aproximaciones” como forma de manifestar una visión parece constituir la esencia de las capacidades estratégicas de pensamiento necesarias para la consecución de objetivos. Probablemente nadie haya personificado mejor dichas capacidades que Walt Disney.

4.2 Soñador, realista y crítico

La planificación eficaz implica la síntesis entre distintos procesos o fases que se denomina “Fase creativa Disney”. En cierto modo, el propio medio de expresión elegido por Disney, los dibujos animados, caracteriza el proceso fundamental en todo liderazgo eficaz: la capacidad para tomar una visión existente tan sólo en la imaginación y forjarla en una realidad física, capaz de influir directamente y de modo positivo en la experiencia de otras personas. Cualquier plan coherente implica la coordinación entre estos tres subprocesos: ***el soñador, el realista y el crítico.***

Ciertamente, cada uno de ellos representa por sí mismo toda una estrategia de pensamiento. Se trata, por otra parte, de estrategias que tienden más hacia el conflicto que hacia la cooperación y el apoyo mutuo.

- Soñador: Es indispensable para generar nuevas ideas y objetivos; pues es capaz de visualizar claramente en su mente.
- Realista: Es ineludible como medio de transformación de las ideas en realidades concretas. Es capaz de sentir y consecuentemente actuar.
- Aguafiestas o crítico: Es preciso como filtro y estímulo para el refinamiento. Toma una posición de observador a distancia suficiente para poder ver desde una segunda perspectiva.

- Evaluación de todo el proyecto
- Evaluación de las relaciones
- Evaluación de acciones específicas

Resulta de especial interés que la mención de una segunda perspectiva incluya una referencia específica a un distanciamiento suficiente. Una persona demasiado cercana estaría claramente influida por otras posiciones preceptuales. Por la misma razón, sería claramente posible que estas se vieran influidas por aquella. Si el aguafiestas está demasiado cerca del soñador o del realista, puede inhibir la visión del primero e interferir con la planificación del segundo.

4.3 Los pasos de la estrategia

La fase soñadora tiende a estar orientada hacia el largo plazo e implica pensar en una perspectiva de imagen global y grandes bloques, para generar nuevas opciones y alternativas. Su nivel primario de atención se centra en concebir el contenido o el “qué” del plan o idea.

El realista se concentra por lo general en los procedimientos o las operaciones, centrando básicamente su atención en “cómo” realizar el plan o idea.

En la fase crítica deben considerarse aspectos tanto a corto como a largo plazo, indagando sobre las posibles fuentes de problemas pasados y futuros. Su nivel primario de atención se centra en el “porqué” del plan o la idea.

La planificación eficaz implica la definición y gestión de una serie de estados de transición susceptibles de conducir hasta un objetivo por la vía de una interacción mutua (Feedback).

4.4 Fisiología y ciclo creativo

Al igual que sucede con otros procesos cognitivos, la fisiología ejerce una influencia importante sobre la creatividad y la planificación eficaz. Existen micro y macroclaves de comportamiento que acompañan a los estados soñador, realista y

crítico. Estas claves o pistas pueden ser de gran ayuda para entrar plenamente en cada uno de los estados mentales necesarios para la creación de un plan que tenga éxito.

He aquí algunas generalizaciones sobre algunos patrones clave de la fisiología asociada a cada uno de los estilos de pensamiento del ciclo creativo Disney, creadas a partir de algunas de sus descripciones y de la limitación de otras personas capaces de alcanzar dichos estados con facilidad:

- Soñador: Cabeza y ojos hacia arriba. Postura corporal simétrica y relajada
- Realista: Cabeza y ojos al frente o ligeramente hacia delante. Postura corporal simétrica y ligeramente adelantada.
- Crítico: Mirada baja. Cabeza baja y ladeada. Postura corporal en ángulo.

4.5 Estilos de pensamiento en el liderazgo y la resolución de problemas

Estos tipos de estilos cognitivos se conocen bajo la denominación de “patrones metaprogramáticos”. Las combinaciones de patrones metaprogramáticos que conforman el estilo de pensamiento de una persona indican el modo en que dicha persona estructura su mapa del mundo, así como la forma en que selecciona y organiza sus experiencias.

Un programa controla la forma de actuar de la persona agrupando, fragmentando, comparando, evaluando y clasificando la información. Un metaprograma es un programa que opera sobre otros programas. Los patrones metaprogramáticos son descripciones de las distintas maneras en que un problema o resultado puede ser abordado.

4.6 Patrones metaprogramáticos

La “fragmentación” se refiere al nivel de concreción o generalización desde el que una persona o grupo analiza determinado problema, objetivo o espacio perceptual. Los conceptos y situaciones pueden ser analizados en forma de

diversos niveles de detalle (microfragmentos de información) y generalización (macrofragmentos de información).

Metaprogramas		
<p>1. Al abordar un problema podemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movernos en el sentido de “acercarnos a” o en el de “alejarnos de” algo (o ambas cosas a la vez) • Ser productivos o “recreativos” 	<p>2. Al analizar una situación, podemos tratarla en forma de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detalles-pequeños fragmentos de información • Generalidades-grandes fragmentos de información 	<p>3. Todo puede ser considerado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de marcos conceptuales correspondientes a “corto plazo” o “largo plazo” • En relación con el pasado, el presente y el futuro, o a combinaciones de ellos
<p>4. En la resolución de problemas, pueden considerarse aspectos relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Tarea” (el “valor” del “resultado”) Opciones-Objetivos o Procedimientos-Operaciones • Relaciones (el valor del poder o la afiliación) • Puntos de vista de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uno mismo (yo) ▪ El otro (tu) ▪ El contexto (nosotros, la empresa, el mercado) 	<p>5. Toda situación puede ser estudiada identificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferencias(confrontación) • Similitudes (consenso) 	<p>6. Se puede pensar en forma de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión • Lógica • Acción • Emoción

Tabla 2. Áreas de espacio perceptual.¹

1. Dilts Robert. “*Liderazgo creativo. PNL*”, Editorial Urano, España, 1998, p.119.

La cuestión para equilibrar los aspectos relativos a la tarea y a las relaciones constituye obviamente un elemento crucial para el liderazgo de un grupo. En la realización de la tarea, puede que se enfatizan los objetivos, los procedimientos o las opciones. Los temas concernientes a las relaciones serán en cambio abordados con intensidad variable, desde el énfasis en el punto de vista personal, de los demás o del contexto. Las estrategias para abordar problemas y objetivos pueden ser combinaciones variables de visión, acción, lógica y emoción.

La tabla 2 muestra las áreas del espacio perceptual (no existen metaprogramas correctos o incorrectos). Su eficacia en relación con el liderazgo tiene que ver más con la capacidad para aplicarlos de tal modo que cubra el espacio necesario para tratar adecuadamente con el problema u objetivo.

4.7 Como tratar con diferentes estilos de pensamiento

La gestión eficaz de un equipo implica la continua recapitulación e integración de las perspectivas de sus diferentes miembros. En consecuencia, para liderar un grupo de personas es importante mantener el equilibrio entre:

- Estimular diversas perspectivas
- Compartir y comprender objetivos y temas importantes.

Liderar situaciones comporta habitualmente

- La resolución de problemas o
- El establecimiento o logro de objetivos.

Lograr objetivos y solucionar problemas son dos procesos interrelacionados que pueden ser gestionados y equilibrados de forma complementaria. Por ejemplo, el soñador, el realista y el crítico no son modelos rígidos de personalidad, sino más bien tendencias dentro de cada persona.

Las diferencias entre formas de pensar pueden o bien apoyarse unas a otras o bien resultar recíprocamente destructivas.

La capacidad para identificar patrones básicos de estilo de pensamiento y responder adecuadamente ante ellos constituye un aspecto de relación fundamental para todo líder.

Un modo de obtener información acerca de la forma de pensar de una persona consiste en hacerle preguntas relacionadas con sus criterios de evaluación y de toma de decisiones con respecto al éxito, al trabajo, a sus relaciones y a su tiempo libre. Si bien los patrones metaprogramáticos no están relacionados con palabras concretas, las pautas lingüísticas constituyen pistas importantes para la orientación metaprogramática. Los estilos de pensamiento pueden asimismo ser explicitados a través de los signos no verbales, tales como el énfasis vocal, los gestos y la postura corporal.

Capítulo 5

Manejo de sistemas de Creencias

5.1 La influencia de los sistemas de creencias en las organizaciones y los sistemas sociales.

En el ámbito de la PNL, las creencias representan las suposiciones que hacemos sobre nosotros mismos, sobre otras personas relacionadas y sobre como esperamos que sean las cosas. Las creencias y los valores constituyen una de las influencias más importantes en el camino que va de la visión a la acción.

Crear en el futuro, creer en la posibilidad y la capacidad para cambiar y creer en el camino que uno toma son aspectos cruciales en la “Creación de un mundo al que las personas deseen pertenecer-Gilles Pajou¹”. Ello determina a su vez los programas mentales que este elegirá para tratar con dicha situación y las acciones que emprenderá frente a la misma.

Las creencias y los valores son a su vez conformados por procesos más profundos, tales como las presuposiciones subconscientes sobre la identidad, las normas y la cultura, así como la naturaleza de las personas y del mundo. Tales presuposiciones no son demostrables de forma objetiva, sino que son asumidas como dogma de fe. Estas presuposiciones determinan el modo en que una situación será percibida y puntuada.

En un sistema funcional, las creencias y los valores se alinean con la identidad y el entorno de la organización. En un sistema disfuncional, las creencias minan el sistema mayor, llegan a convertirse en un **virus intelectual** con capacidad destructiva.

Las creencias no se expresan a menudo abiertamente, sino más bien en forma de presuposiciones mediante patrones de lenguaje, conductas no verbales y metamensajes.

1. Dilts Robert. “*Liderazgo creativo. PNL*”, Editorial Urano, España, 1998, p.155.

5.2 Manejo de creencias y valores

En general, las capacidades del liderazgo para la gestión de creencias y valores se agrupan en torno a dos aspectos del proceso de manejo de situaciones de cambio y transición:

- Percibir el cambio
- Gestionarlo

He aquí algunos contextos que requieren la capacidad del líder para gestionar creencias y valores en el seno de las organizaciones y sistemas sociales:

- Introducción de nuevos procedimientos, valores, criterios o relaciones laborales para sustituir los existentes.
- Situaciones que impliquen la definición o redefinición de criterios y estándares de rendimiento.

5.3 El principio de “intención positiva”

Uno de los principios más útiles e importantes para mantener los sistemas de creencias se relaciona con el concepto de “intención positiva”. Este principio es particularmente valioso para tratar con creencias limitadoras. El principio afirma básicamente que: *En algún nivel, todo comportamiento se basa en, o ha sido generado desde, un “propósito positivo”*. Por ejemplo, podría ser el de “proteger” a quien lo manifiesta de la sobresaturación o el fracaso o para evitar las “falsas esperanzas” o el esfuerzo no recompensado.

El principio de intención positiva significa que para cambiar con éxito cualquier resistencia o creencia limitadora, su correspondiente preocupación o propósito positivo subyacente debe ser de algún modo reconocido o atendido. Ello puede hacerse bien de forma directa, o bien ampliando el mapa personal o estilo representativo de la situación, de modo que tengan cabida en él opciones distintas a la resistencia que satisfagan el propósito positivo oculto.

El principio de intención positiva se deriva a su vez de la presunción más profunda del mundo y nuestra interpretación de él como cosas muy distintas. Elaboramos nuestros mapas personales de la realidad mediante la información que nos proporcionan nuestros sentidos a través del modo en que conectamos esa información con nuestros recuerdos y experiencias personales.

Como se menciona al inicio, un líder es el que establece una relación significativa entre él y sus colaboradores. Estar en relación es el proceso de crear y mantener una relación de confianza, armonía y comprensión mutuas. Haciendo coincidir las señales de acceso que transmiten las palabras, los movimientos oculares y el lenguaje corporal.

Si una persona hace el esfuerzo de ser como su interlocutor, éste se sentirá más cómodo al tratar con él. A cualquier persona le suele gustar la gente que se le parece.

5.4 Creencias de refuerzo

El propósito de las creencias es guiar a los humanos en áreas desconocidas. Esta es la razón por la que las creencias ejercen una influencia tan decisiva sobre el modo en que las personas perciben y ven el futuro. Para poder manifestar una visión, el comunicador o líder debe estar convencido de que es posible que ocurra, aunque no este seguro de que llegue a producirse. Si fuera posible conocer el futuro no haría falta el liderazgo.

Para reforzar una creencia propia en determinada visión, así como para influir sobre las creencias de los demás, deben ser identificadas “buenas razones” por las que alguien pueda creer en ella. Cuantas más razones se tengan para creer en algo, más probable será que otros crean en ello.

La capacidad para identificar y articular las razones para creer en determinada visión, o para participar en ella, constituye una habilidad estratégica y en las relaciones importantes en el liderazgo. Ello implica encontrar y ofrecer las respuestas adecuadas a varios “porqués” importantes, tales como:

- ¿Por qué es deseable? ¿Por qué es posible?
- ¿Por qué es el camino?
- ¿Por qué soy capaz? ¿Por qué es responsabilidad mía?

5.5 Tipos básicos de causas

Según Aristóteles² responder a este tipo de preguntas implica descubrir los cuatro tipos de causas del éxito, estos tipos son:

- Causas formales: Conduce a contemplarlo como una función de las definiciones y presunciones que esten siendo aplicadas a la situación.
- Causas antecedentes, exigentes o precipitadoras: Lleva a ver el problema o resultado como consecuencia de determinadas experiencias y acontecimientos pasados.
- Causas compulsivas o eficientes: Lleva a percibir el problema o el resultado como algo producido por las condiciones evolutivas dentro de las que se produce la situación siguiente.
- Causas finales: Hace percibir el problema como consecuencia de los motivos e intenciones de los personajes implicados.

Como medio para explorar o auditar diversas causas relacionadas con determinado fenómeno, es posible emplear diferentes palabras de conexión. Suponiendo el caso de una empresa dedicada a las ventas, se ejemplifican a continuación las diversas causas³.

- Para analizar las causas precipitadoras se utilizan “porque”, “antes que” o “después que”.

Ej. Existe la necesidad de incrementar la productividad *porque* así se mantendrá el nivel competitivo de la empresa.

2, 3. Dilts Robert. Op. Cit, p.140-147.

- Para analizar las causas compulsivas, “mientras que” o “siempre que”

Ej. Existe la necesidad de incrementar la productividad *mientras que* se mantengan los contactos y clientes solicitantes del servicio.

- Para analizar las causas finales “de modo que” o “por lo tanto”

Ej. Existe la necesidad de incrementar la productividad *por lo tanto* se realizará un estudio de la demanda y producción.

- Para analizar las causas formales, “si” o “al igual que”

Ej. Existe la necesidad de incrementar la productividad *al igual que* los horarios del departamento de atención al cliente.

- Para analizar contraejemplos y restricciones, que permitan comprobar la resistencia de las premisas de causa efecto, se utiliza “si bien”

Ej. Existe la necesidad de incrementar la productividad, *si bien* la demanda se ha visto reducida, las ofertas y promociones han aumentado el número de clientes.

Resumen. Según el principio de intención positiva, al tratar con algún tipo de resistencia al cambio, es importante y útil que los líderes:

- Presupongan que todo comportamiento tiene un origen en una intención positiva.
- Identifiquen la intención positiva de la persona resistente y sepan responder a ella.
- Ofrezcan alternativas de comportamiento que satisfagan la misma intención positiva.

Capítulo 6

Comunicación eficaz

6.1 El mensaje

El Ingeniero Químico tiene que ser tanto humanista como científico; científico, por que debe conocer la ciencia y humanista porque ha de tratar con y trabajar para los hombres. Tiene que ver con muchas personas de diferentes tipos y coordinar sus esfuerzos en el trabajo. Debe comunicarse, ya sea por escrito o verbalmente, de tal manera que los demás lo comprendan.

Al considerar el mensaje como elemento de comunicación, se impone una primera distinción entre mensaje dirigido y mensaje recibido. Un aforismo de PNL sostiene que el significado de la comunicación está en la respuesta que se obtiene. En otras palabras, el significado de un mensaje es para el receptor lo que realmente recibe del mismo, con independencia de la intención del emisor. Una de las habilidades de comunicación más importantes para el liderazgo consiste en asegurarse de que el mensaje dirigido se corresponde realmente con el recibido. *El reto consiste en conseguir que las personas hagan lo que se quiere, no lo que se le dice.*

6.2 Mensajes- Micro, macro y para

Al considerar los componentes que constituyen una comunicación es conveniente distinguir entre ***micromensajes, macromensajes y paramensajes***.

- Los **micromensajes** se refieren a los detalles de la comunicación e implican mensajes que contienen ideas o pasos específicos.

Ej. Un letrero en un zaguán dice: “**Atención**, entrada y salida las 24 hrs”.

- Los **macromensajes** se componen de una serie de micromensajes en algo parecido a la relación existente entre una frase de un libro y el capítulo que la contiene.

Ej. Un comunicador motiva a los agentes de ventas de una empresa a través del siguiente discurso “**Antes de iniciar la labor diaria**, tomen asiento y piensen **hoy es un buen día para comenzar**, poco después, tome unos segundos para respirar profundo y **su día laboral será más ameno**”.

- Los **paramensajes** son mensajes que acompañan a otro y que suelen ser enviados por un medio distinto al mensaje primario. Un paramensaje puede apoyar o contradecir otro mensaje.

Ej. Si el letrero de zaguán con el micromensaje, es de color amarillo, envía el paramensaje de **prevención**, si su color es rojo, el paramensaje es **restrictivo**.

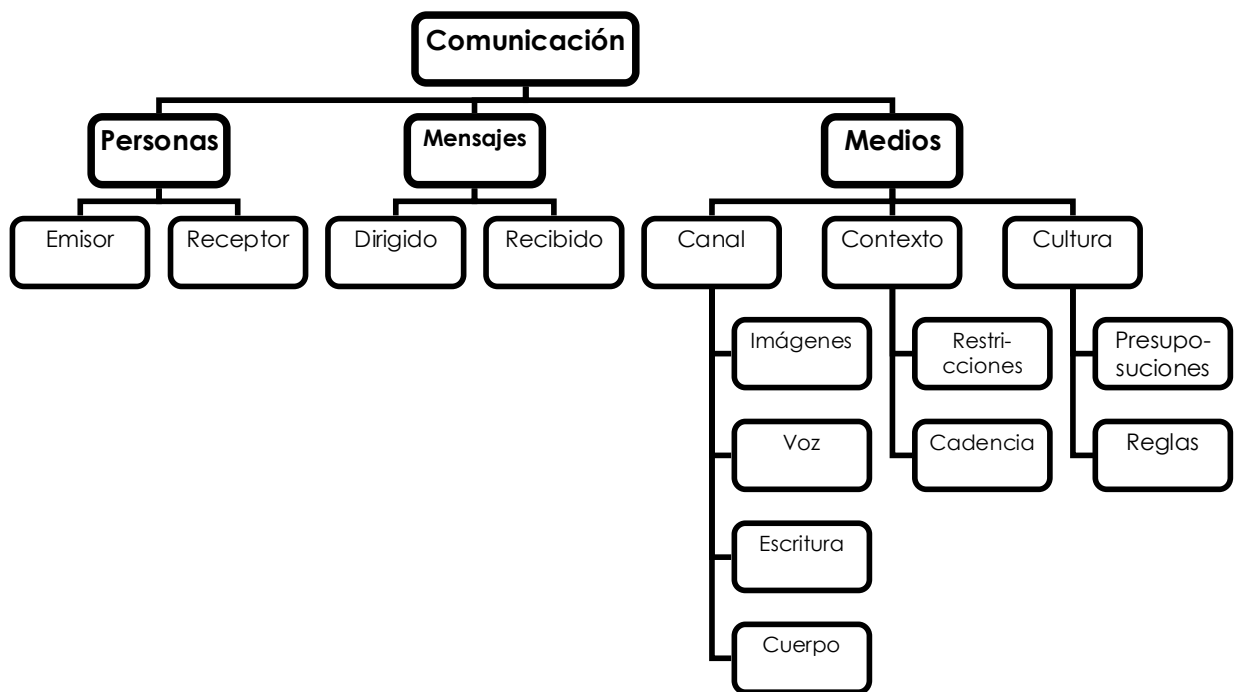


Figura 8. Elementos de la *matriz de comunicación*¹.

6.3 Mensajes y metamensajes

Los metamensajes son mensajes sobre otros mensajes. En tal sentido, constituyen una forma especial de paramensaje.

La función de un metamensaje consiste fundamentalmente en informar al receptor sobre el tipo de mensaje que le va a ser comunicado, así como sobre el mejor modo de recibirlo.

1. Dilts Robert. “*Liderazgo creativo. PNL*”, Editorial Urano, España, 1998, p.180.

Por ejemplo, un líder puede decir a un grupo que “preste atención”, mientras señala sus propios ojos. Este gesto sería considerado como un “metamensaje” indicador de *cómo* deben prestar atención, es decir, mirando. Si en lugar de señalar sus ojos señalara sus oídos, indicaría una forma distinta de prestar atención.

Dicho de otro modo, los metamensajes son necesarios para decodificar el contenido de un mensaje. Por consiguiente, el mismo mensaje tendrá distintos significados al estar acompañado de diferentes metamensajes.

NOTA: Probablemente desarrollar la percepción para interpretar y controlar los metamensajes constituya una de las habilidades esenciales para el macroliderazgo.

6.4 Medios

Evidentemente, todo mensaje precisa de un medio a través del cual ser enviado. En las organizaciones, dicho mensaje está constituido por:

- El canal de comunicación
- El contexto de la comunicación
- El marco cultural que rodea a la comunicación

6.5 Medios- Canales

Los canales de comunicación se relacionan con la capacidad humana para confeccionar mapas mentales. Estos mapas son construidos a partir de la información que ofrecen los cinco sentidos o sentidos de representación.

Cada pensamiento será, con independencia de su contenido, consecuencia de una serie de imágenes, sonidos, sensaciones, olores y gustos, así como del modo en que todos ellos se relacionen. Mediante la vinculación de tales representaciones sensoriales, las personas construyen y actualizan constantemente sus mapas mentales.

La selección del canal de comunicación suele basarse en el estilo de pensamiento y en el centro de atención del receptor. Los tipos básicos de canales de representación involucrados en la comunicación son:

- Verbal
- Escrito
- Visual
- Físico o Cinestésico

6.6 Medios- Contexto

Es determinado por el tipo de presuposiciones y expectativas aplicados a determinada situación. Por ejemplo, si una persona entra en una sala y se encuentra con una pizarra y unas hileras de sillas dispuestas frente a ella, como un teatro, seguramente interpretará el contexto como de una presentación, por lo que se dispondrá a sentarse pasivamente y escuchar. Este tipo de influencia se conoce bajo la denominación de *psicogeografía* de la situación.

Los imperativos de tiempo constituyen asimismo una influencia contextual importante. Si, por ejemplo, se ha fijado un tiempo máximo de quince minutos para una reunión, es más probable que se interprete que se destinará a una tarea en concreto antes que a una sesión de brainstorming o reunión de aporte de ideas.

6.7 Medios- Cultura

Está determinado del mismo modo que el contexto y se manifiesta a su vez en forma de reglas, tanto explícitas como implícitas. Las reglas definen que es lo apropiado y que no lo es en determinado contexto o situación.

Obviamente, ser consciente de las influencias culturales como parte del medio de comunicación constituye una habilidad de liderazgo importante, en especial en situaciones que impliquen relaciones interculturales.

6.8 Supervisión de los estados internos

Los indicadores no verbales son a menudo uno de los aspectos más adecuados e influyentes en el control y el manejo de estados internos. Para conseguirlo es necesario, en las relaciones con otras personas, saber distinguir entre observación e interpretación. Por ejemplo, si al estar frente a un interlocutor, este pasa de estar abierto a estar escéptico, se recibe un metamensaje sobre cómo está recibiendo el mensaje.

Observar implica simplemente ser consciente de los indicadores de comportamiento, mientras que interpretar significa dotar de significado a lo que uno observa.

Decir que alguien está sentado con los *brazos cruzados* es una observación. Pensar que la misma persona está *cerrada a toda idea nueva* es una interpretación de los mismos indicadores. Aunque dicha interpretación sea acertada, es importante darse cuenta de que se trata de un juicio personal y que se debe analizar cómo se llegó a él. De hecho, una de las características que distinguen a las culturas entre sí es precisamente lo variado del uso e interpretación de indicadores no verbales. "Hay momentos en los que un líder debe tener la habilidad de cambiar la segunda mitad de una frase a partir de la información recibida en respuesta a la primera mitad"².

Disponer de sensibilidad para los aspectos no verbales de la comunicación permite al líder reconocer y estimular determinados estados de los demás.

2. Dilts Robert, Op. Cit., p.183.

6.9 Manejo de metamensajes

La utilización del énfasis vocal constituye una capacidad básica en la comunicación no verbal. Si un líder dice: "Quiero que presten toda su atención a lo que voy a decir ahora" con voz monótona, probablemente no conseguirá captar la atención del grupo. El mismo mensaje con otro énfasis vocal adquirirá un significado distinto: "¡Quiero que presten toda su atención a lo que diré ahora!". Ese aspecto no verbal de su comunicación influirá en el modo en que su mensaje sea recibido.

Los metamensajes no se limitan al énfasis vocal. Proviene de muchos otros aspectos no verbales de la comunicación. Además de las inflexiones de la voz, el líder puede combinar metamensajes, por ejemplo, con sus gestos y con el movimiento de su cuerpo. Asimismo, disponer de determinada manera el mobiliario para una reunión es un metamensaje sobre el tipo de interacción que se espera de los asistentes a ella. Este tipo de influencia se denomina "*psicogeografía*", como ya vimos al estudiar el contexto.

6.10 Acompañamiento o congruencia y liderazgo

Es el proceso de utilizar y realimentar indicadores clave, verbales y no verbales, de la otra persona para igualar su modelo y visión del mundo. Es lo que sucede cuando dos personas están realmente en sintonía y actúan como el reflejo una de otra en un espejo.

La idea básica de acompañamiento y de liderazgo es guiar a alguien, de forma creciente, hacia cambios en su acompañamiento o en su visión del mundo, emulando y reconociendo primero, para ampliar después su modelo del mundo. Por ejemplo cuando se pone a alguien frente a una novedad, es mejor empezar a partir de algo conocido y pasar gradualmente a lo nuevo.

Cuando las personas saben que alguien más piensa como ellas y considera su visión del mundo, se resisten mucho menos a las nuevas ideas. Otra forma de acompañar a un nivel muy profundo consiste en hablar al ritmo que la otra persona respira, incluso para tratar con personas problemáticas.

La mayoría de las personas creen que el liderazgo está básicamente relacionado con liderar. Sin embargo, muy frecuentemente los líderes más eficaces son aquellos que son capaces, en primer lugar, de comprender y respetar los modelos del mundo de las demás personas y, en segundo, de disponer de la flexibilidad necesaria para incorporar estas perspectivas diferentes a sus propios modelos del mundo. Dicho de otro modo, el liderazgo eficaz requiere una capacidad de acompañamiento eficaz.

6.11 Canales de representación y estilos de representación

La noción de estilos de pensamiento es básicamente un reconocimiento de que las personas piensan y entienden de formas diferentes. Cada cual desarrolla sus capacidades sensoriales en distinta proporción. El líder debe aceptar el hecho de que los seres humanos tienen sus propias capacidades.

En situaciones difíciles o de estrés, las personas tienden a refugiarse en el canal de representación que les resulta más familiar.

Como se mencionó al hablar de la comprensión puede ampliarse tanto utilizando los puntos fuertes de las personas como reforzando sus puntos débiles. Si alguien no utiliza normalmente la visualización, estimularle a pensar mediante imágenes puede resultarle muy útil. Si alguien por el contrario, visualiza bien, enfatizar y enriquecer esta capacidad puede igualmente incrementar su comprensión y su rendimiento en determinadas situaciones.

6.11.1 Movimientos oculares

La investigación en PNL sugiere que las personas que utilizan el sistema representativo visual tienden a mirar hacia arriba o hacia delante, mientras que las que utilizan el sistema auditivo miran a los lados y las que utilizan el sistema cinestésico lo hacen hacia abajo. Algunas personas zurdas tienen el modelo inverso.

- **Visual.** Una persona que prefiera el sistema representativo visual querría ver diagramas y gráficos.
- **Auditiva.** Las personas que prefieran este sistema representativo, gustan de hablar, y a menudo “piensan en voz alta” mientras ordenan sus pensamientos. Tienden a preferir el teléfono al correo electrónico.
- **Cinestésica.** Si una persona mira hacia abajo y a la derecha, significa que está procesando de forma cinestésica, lo que le pone en contacto con sus emociones internas o con un sentimiento táctil externo.
- **Diálogo interno.** Estas personas tienden a mirar hacia abajo y a su izquierda. Este es otro sistema de pensamiento y puede tardar más en procesar antes de responder.

Al igual que en la fisiología del ciclo creativo, los movimientos oculares se tratan de una generalización, por lo que hay personas que no encajan claramente en ellas. Sin embargo, un indicador más del sistema representativo es el lenguaje corporal.

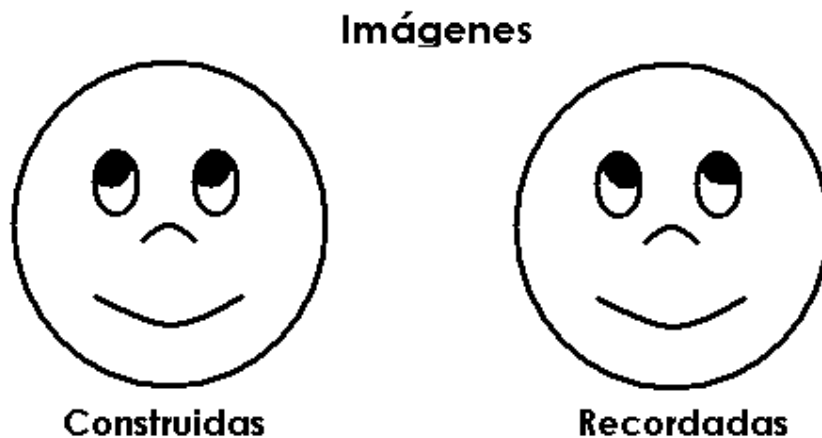


Figura 9

Señales de acceso visual típicas para personas diestras (Persona Visual)

Sonidos



Construidos



Recordados



Sentimientos



Diálogo Interno

Figura 10

Señales de acceso visual típicas para personas diestras

6.11.2 Lenguaje corporal

La manera como las personas se comunican mediante su cuerpo, sin palabras ni sonidos, es el principal canal de comunicación con los demás. Incluye los gestos, las expresiones faciales, la apariencia, la postura y las técnicas de acceso.

	Tipo visual	Tipo auditivo	Tipo <i>cinestésico</i>
Voz	Habla rápido y con un tono más alto que la persona auditiva o cinestésica.	Clara, expresiva, rica y resonante.	Más profunda, más lenta, con pausas.
Cabeza	Mantiene la cabeza alta y los hombros y músculos tensos.	Bien equilibrada o inclinada hacia un lado.	Inclinada hacia abajo.
Respiración	Centrada en lo alto del pecho y profunda.	Regular en toda la zona del pecho.	Profunda y baja en el abdomen.
Gestos	Exagerados. Se sienta o permanece erguido. Gestos hacia delante.	Se mueve rítmicamente. Se toca las orejas o las zonas cercanas a ellas. Mueve los labios.	Postura relajada. Se sienta y descansa su espalda sobre el asiento.

Tabla 3. Señales de Acceso³.

A medida que se reconocen las señales individuales y mínimas de una persona, es posible reconocer el efecto producido, sin tener que confiar únicamente en las palabras, así como un modelo a partir del cual servirse para evaluar su humor y facilitar la comunicación eficaz. Por ejemplo:

- Enfatizando el canal de representación más adecuado o más afín al tipo de área.

Cinestésico: Relativo a las sensaciones táctiles, la tensión muscular y los sentimientos internos⁴.

3. Shapiro Mo. "Programación Neurolingüística en una semana", España, 2004, p. 46.

4. Dilts Robert. "Liderazgo creativo. PNL", Editorial Urano, España, 1998, p.276.

- Empleando el canal más frecuentemente utilizado por el receptor (aprovechamiento de sus capacidades).
- Empleando un canal que no utiliza normalmente para estimular en él nuevas formas de pensar y/o percibir (refuerzo de puntos débiles).

6.12 Posiciones preceptuales básicas en la comunicación y las relaciones.

En las situaciones en que parezca que la comunicación se estanca, puede resultar muy útil cambiar de posición (en sentido literal y figurado) y considerar la situación desde otros puntos de vista.

Sin lugar a dudas, una de las habilidades de comunicación y relación más importantes que un líder puede desarrollar es la capacidad de cambiar de punto de vista y asumir múltiples perspectivas sobre cualquier situación o experiencia. Si es posible entender el pensamiento y comprender las intenciones positivas, significa que se ha añadido conocimiento para lograr un avance.

Posiciones preceptuales

1ª posición: Asociado a los puntos de vista, creencias y presunciones propios, viendo el mundo exterior a través de los propios ojos; es la posición de **yo**.

2ª posición: Asociado a los puntos de vista, creencias y presunciones de otra persona, viendo el mundo exterior a través de sus propios ojos; es la posición del **tu**.

3ª posición: Asociado a un punto de vista fuera de la relación propia o con la otra persona; es la posición de **ellos**.

4ª posición: Asociado a la perspectiva de todo el sistema; es la posición de **nosotros**, o lo que ha sido descrita como una **visión mental del sistema**.

Capítulo 7

Estilos de liderazgo

7.1 Influencia de diferentes estilos de liderazgo.

Como se ha visto, el líder es una persona que utiliza su influencia para conducir a un grupo de colaboradores hacia el logro de ciertos objetivos deseados, dentro de determinado sistema. En este sentido, el líder sirve a la vez:

- Para facilitar las relaciones y
- Como punto focal de la tarea

Para cumplir satisfactoriamente ambas funciones, es importante que el líder adquiera flexibilidad en sus propios estilos de liderazgo. Obviamente no hay una única manera correcta de liderar a un individuo o a un grupo. Cada estilo estimula diferentes dinámicas en cada miembro de un sistema. En ocasiones, los colaboradores necesitan cierto tiempo para familiarizarse con determinado estilo de liderazgo antes de que pueda ser eficaz con ellos.

La razón más importante para aprender diferentes estilos de liderazgo, es que de este modo es posible incrementar las posibilidades de éxito en situaciones diversas. Ello se consigue aumentando la flexibilidad para adaptar más eficazmente el estilo propio a las necesidades de determinado contexto o situación.

7.2 Liderazgo de situación.

Según Hersey P. (1984)¹, el modelo de liderazgo de situación “Proporciona un marco que permite diagnosticar diferentes situaciones, prescribiendo que comportamientos del líder tendrán las mayores posibilidades de éxito...” El liderazgo de situación se basa en el juego entre:

1. Dilts Robert. “*Liderazgo creativo. PNL*”, Editorial Urano, España, 1998, p.207.

- El volumen de comportamiento productivo,
- El volumen de comportamiento respecto a las relaciones proporcionadas por el líder y
- El nivel de predisposición que demuestran los colaboradores para desarrollar una tarea o actividad específica...

Para intentar influir sobre los demás, es necesario:

- Diagnosticar el nivel de predisposición del seguidor hacia una tarea concreta y
- Aportar el estilo de liderazgo apropiado a esa situación.

Basados en el modelo de **Grid gerencial** creado por Blake y Mouton², los estilos de liderazgo de situación son la descripción explícita de los cuatro extremos de la matriz, que corresponden a cuatro estilos de liderazgo³:

- **Estilo 1 (E1)** Para colaboradores que carezcan tanto de capacidad como de voluntad.

Ubicado en las coordenadas (9, 1) este estilo **directivo**, consiste en decir al individuo o grupo lo que debe hacer, así como cuándo, dónde, cómo y con quién hacerlo. Se caracteriza por la comunicación en un solo sentido, en la que el líder es tirano y detallista y dirige a sus seguidores hacia el cumplimiento de tareas y la consecución de objetivos.

Grid gerencial, Rejilla gerencial ó Managerial Grid: Desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton, es un diagrama para medir el interés del gerente por las personas y por la tarea, refleja el carácter bidimensional del liderazgo (Interés por el trabajo, Interés por las personas)².

2. Blake Robert y Mouton Jane. “*La Estrategia para el Cambio Organizacional*”, Editorial Addison-Wesley México, 1991, p.26.

3. Dilts Robert. “*Liderazgo creativo. PNL*”, Editorial Urano, España, 1998, p.208.

- **Estilo 2 (E2)** Para colaboradores con capacidad y voluntad relativas.

En las coordenadas (9, 9), este estilo de **administración de equipos** proporciona orientación. Las acciones y declaraciones del líder exhiben cantidades moderadas o altas de comportamiento productivo. Al mismo tiempo, el líder, quien es estricto pero capaz de escuchar, proporciona explicaciones y oportunidades para la clarificación.

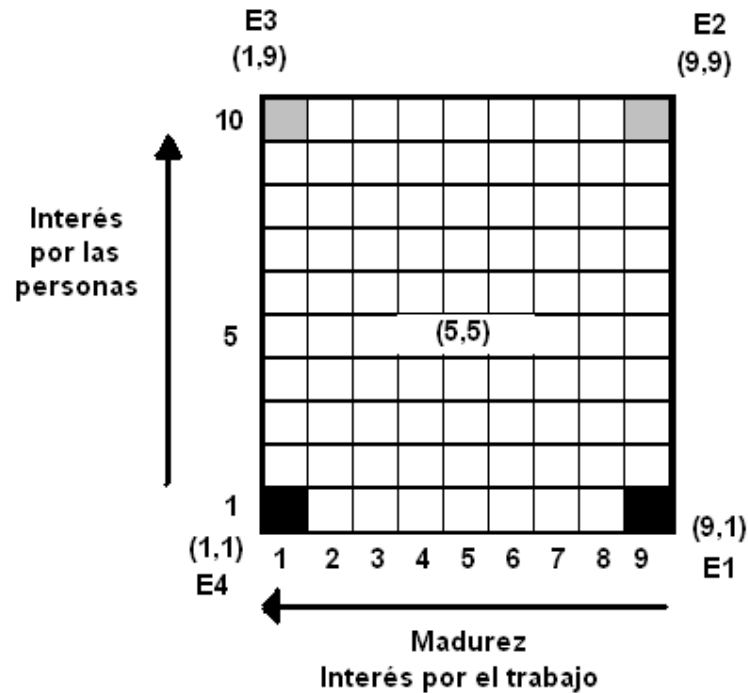


Figura 11. Grid gerencial para distinguir los estilos del liderazgo⁴.

- **Estilo 3 (E3)** Para colaboradores con capacidad pero sin voluntad.

Se caracteriza por un comportamiento del líder que proporciona ánimo, promueve la discusión y demanda la contribución de sus seguidores. Colocado en las coordenadas (1, 9), los líderes **bonachones** tienen un excesivo interés por el personal mayor que por la producción.

- **Estilo 4 (E4)** Para colaboradores con capacidad y voluntad plenas.

Este estilo de liderazgo proporciona poca orientación, escasa comunicación en doble sentido y poco comportamiento de apoyo. Su posición en el Grid es (1, 1) y se le conoce también como estilo de **liderazgo empobrecido**.

4. Blake Robert y Mouton Jane, Op. Cit, p.26.

- **Estilo equilibrado. (5,5).**

Busca el equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y los objetivos de la producción.

Hersey (1984)⁵ definió antes al **estilo de liderazgo** como **los patrones de comportamiento** del líder (acciones y palabras), tal como otras personas lo perciben. Según esta definición el estilo de liderazgo viene determinado más por el tipo de relación y atmósfera que el líder intenta crear con sus colaboradores que por la tarea que se gestiona. Aún más importante, viene determinado en relación a la respuesta subjetiva del colaborador al líder.

En contraste con esta definición de estilo de liderazgo, hay que señalar sin embargo que en el modelo de liderazgo de situación el líder selecciona determinados modelos de comportamientos basados en su propia percepción de la predisposición del colaborador ante la tarea externa que realizar. El modelo de liderazgo de situación se trata, de responsabilizar a una situación tal como la percibe el líder, no de influir sobre las percepciones de sus colaboradores. En cierto modo, el liderazgo de situación se parece más a un modelo de **gestión** que de liderazgo.

7.3 Liderazgo transformador.

Bass (1985)⁶ identifica dos clases fundamentales de liderazgo **transaccional** y **transformador**. Los líderes transaccionales tienden a orientarse básicamente a la acción, mientras que los transformadores se inclinan más a utilizar un nivel de visión más elevado.

Gestión: Intención de transferir el **conocimiento** y experiencia existente entre los miembros de una organización, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros⁷.

5-6. Dilts Robert, Op.Cit., p.209-210.

7. "Gran Diccionario de la Lengua Española", Larousse Planeta, España, 1996.

El liderazgo transformador se mueve a lo largo de las dimensiones de **visión** y **acción**, en oposición a **tarea** y **relación**. La idea general estriba en que “*La visión sin acción no es más que un sueño, mientras que la acción sin visión carece de sentido y se torna aburrida.*”

Bass desmenuza estos conceptos en diversos estilos de liderazgo, asociados con las diferentes clases de liderazgo. Dichos estilos quedan definidos por las características siguientes:

- **Liderazgo transaccional**
 - **Gestión por excepción:** Interviene únicamente cuando los colaboradores se desvían de las expectativas. No trata de cambiar nada mientras todo vaya según lo previsto. No ofrece ningún tipo de apoyo ante cualquier fracaso al cumplir con los estándares.
 - **Recompensa contingente:** Negocia recompensa a cambio de esfuerzo. Indica lo que hay que hacer si se quiere obtener la recompensa. Asegura a los colaboradores que tendrán lo que esperan a cambio de su esfuerzo. Otorga menciones especiales y promociones a cambio de trabajo bien hecho.
- **Liderazgo transformador**
 - **Gestión por objetivos:** Proporciona a los colaboradores representaciones claras de los objetivos deseados, así como de los indicadores de su consecución. Estimula a los colaboradores a desplegar sus propios recursos y capacidades.
 - **Estímulo intelectual:** Las ideas del líder estimulan a los colaboradores a reconsiderar sus propias ideas. Los viejos problemas se ven así con nuevos ojos. Enfatiza la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa resolución de problemas.

- **Inspirador:** Opera a modo de animador, motivando y estimulando a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos, y un poco más. Enfatiza los valores, fortaleciendo las creencias en futuras posibilidades.
- **Consideración individualizada:** Ofrece atención personalizada a miembros desatendidos. Trata individualmente con cada colaborador. Forma y aconseja.
- **Carismático (influencia idealizada):** Tiene sentido de visión y misión. Otorga a sus colaboradores un sentido de propósito. Constituye un modelo que sus colaboradores aspiran a imitar. Genera respeto y confianza.

En realidad, los distintos estilos de liderazgo forman una secuencia natural. El líder empieza por presentar una visión y cambia acto seguido a la consideración individualizada para entender mejor las creencias y los valores de sus colaboradores.

Para conectar estos valores y creencias, es necesaria la inspiración. El estímulo intelectual ayuda entonces a los colaboradores a considerar posibles medios para manifestar la visión. Una vez completado lo que antecede, se podrán fijar objetivos específicos y sistemas de recompensas. Si los pasos anteriores han culminado satisfactoriamente, el liderazgo pasa a los colaboradores y el líder puede operar desde la gestión por excepción.

La tarea del líder consiste en modificar su comportamiento, de forma que aumente la cantidad de cualidades transformadoras percibidas por sus colaboradores.

Discusión

El propósito de esta revisión fue el de presentar algunos instrumentos y capacidades vitales para liderar con visión. En esta, se ha trazado el camino que lleva de la visión a la acción, analizando algunas capacidades requeridas para las distintas perspectivas del liderazgo (meta, macro y microliderazgo). Estas capacidades implican una serie de habilidades relacionadas con el “**ámbito-problema**” del liderazgo: la influencia sobre los demás, para alcanzar determinado objetivo dentro de un determinado sistema. Se han analizado las habilidades siguientes con cada uno de los elementos de dicho “**ámbito-problema**”:

Habilidades en el ámbito del individuo:

- Establecimiento de una visión y de los diferentes niveles de procesos necesarios para transformar esta visión en acción.
- Creación y mantenimiento de estados internos eficaces, mediante la alineación de uno mismo con su visión y su misión.
- Evaluación y refuerzo de las creencias necesarias para conseguir la propia misión y buscar la propia visión.
- Desarrollo de la percepción y la flexibilidad, en relación a la capacidad de comunicar y el estilo de liderazgo propios.

Habilidades en el ámbito de las relaciones:

- Reconocimiento y utilización de diferentes estilos de liderazgo.
- Identificación de creencias de refuerzo relacionadas con el cambio.
- Estudio de los medios para transformar la resistencia ante el cambio y reforzar la confianza en el futuro.
- Comprensión de la relación existente entre mensajes y metamensajes no verbales.
- Consolidación de la congruencia entre mensajes “deseados” y mensajes “recibidos”.
- Estudio de la influencia de diversos estilos de liderazgo sobre personas, situaciones y niveles de cambio distintos.

Habilidades en el ámbito del pensamiento estratégico:

- Definición del estado presente y del estado deseado, en función de la propia visión y misión.
- Determinación del camino hacia el estado deseado. Fragmentación del mismo en etapas manejables mediante aproximaciones sucesivas.

Habilidades en el ámbito del pensamiento sistemático:

- Consideración de múltiples niveles de cambio y reconocimiento de diversas perspectivas.
- Comprensión de la influencia de contexto, mapas mentales, presunciones y cultura.
- Reconocimiento del impacto de diversos niveles de aprendizaje, así como del modo en que el comportamiento refleja presuposiciones y valores más profundos.

Dedicar el tiempo necesario al desarrollo de habilidades será de ayuda para:

- Sentirse con mayor motivación y compromiso en el trabajo y la vida.
- Comunicarse con los demás más eficazmente.
- Tratar con mayor comodidad y éxito situaciones diversas y distintos tipos de personas.

Conclusiones

Es posible que los líderes carismáticos nazcan con ciertas cualidades genéticas únicas, pero también hay un número mayor de dirigentes de grupos, quienes desarrollan habilidades de liderazgo con experiencias e informaciones muy diversas ¿Quién en su tiempo, hubiera podido imaginar que Gandhi, ese joven abogado hindú, inexperto y tímido, unos años más tarde se convertiría en el influyente líder que retaría y derrotaría al poderoso imperio Británico?.

Como la mayoría de las cosas en la vida, el arte de liderar a los demás puede ser resultado de la adquisición de conocimientos, de sacrificios, de profundas reflexiones personales y de experiencias significativas.

Sea porque nace, se hace y se desarrolla o porque surge de acuerdo con las circunstancias, lo más trascendental es que el dirigente descubra que cuando se pone al servicio de sus colaboradores, sin hacer gala de sus privilegios como un antiguo jefe; ya no estará limitado a dar órdenes y vigilar que se cumplan, sino a impulsar a sus colaboradores, a través de procesos de crecimiento personales y de equipo, para que descubran y liberen toda la energía que poseen como seres humanos y la desplieguen con verdadera independencia. En ese instante, el dirigente y sus colaboradores tendrán juntos la fuerza irresistible que es, en síntesis, el liderazgo.

Como señalara Gilles Pajou¹: “Los líderes se comunican con otros líderes a través de sus logros”. No lo hacen alardeando, amenazando o criticando, sino mediante lo que son capaces de realizar a través de su capacidad y su visión. Espero este escrito te ayude a realizar mejor el trabajo de tu vida, contribuyendo a “Crear un mundo al que las personas deseen pertenecer”.

1. Dilts Robert. “*Liderazgo creativo. PNL*”, Editorial Urano, España, 1998, p.251.

Bibliografía

- **Bandler, Richard y Grinder, John.** *Structure of magic I*, Science and Behaviour Books, California, Estados Unidos, 1975.
- **Blake Robert y Mouton Jane.** *La Estrategia para el Cambio Organizacional*, Editorial Addison-Wesley, México, 1991.
- **Dilts, Robert B.** *Liderazgo creativo-PNL-Para formar un mundo al que las personas deseen pertenecer*, Ediciones Urano, Barcelona, España, 1998.
- **Donat, Gérard.** *Programación Neurolingüística (PNL)*, Editorial De Vecchi, Barcelona, España, 2000.
- **Goldratt, Eliyahu y Fox Robert.** *La carrera*, North River Press, Nueva York, Estados Unidos, 1986.
- **Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril.** *Curso de administración moderna, un análisis de las funciones de la administración*, Mc Graw Hill, México, 1973.
- **Rodríguez Combeller Carlos.** *El liderazgo contemporáneo, Programa de actualización de habilidades directivas*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Universidad de Colima, Colima, México, 2004.
- **Shapiro, Mo.** *Programación Neurolingüística en una semana*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2004.
- **Stahl, Thies.** *Introducción a la PNL, ¿Para qué sirve, cómo funciona y quién puede beneficiarse de ella?*, Editorial Paidós, Barcelona, España, 2000.
- **Valiente Barderas, Antonio.** *El Ingeniero Químico ¿Qué hace?*; Alhambra, México, 1980.

Diccionarios

- *Gran Diccionario de la Lengua Española*, Larousse Planeta, Barcelona, España, 1996.

Revistas

- **Bennis, Warren.** *Una fuerza irresistible*, Gestión de Negocios, Vol. 1, No.3, Mayo- junio de 2001.
- **Badaracco, Joseph L.** *We don't need another hero*, Harvard Business Review, Vol. 79, No. 8, Septiembre de 2001.
- **Harman, Robert y O'Neill Charles.** *Neurolinguistic programming for counselors*, Personnel and Guidance Journal, Vol. 59, No. 7, 1981.