

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
Maestría en Administración y Marketing Estratégico

Autora: Florencia Meni Battaglia

Director: Dr. Rubén Rico

Coordinadora: Dra. Mirta Dominguez

Tutora: Raquel Rau

Buenos Aires, marzo de 2006

Tema

Análisis de las características del líder argentino según empleados no ejecutivos de una empresa de telecomunicaciones, en base a teorías sobre liderazgo de investigadores estadounidenses.

Problema

Uno de los principales desafíos que enfrentan hoy las empresas de telecomunicaciones es vivir en un mundo incierto en el cual surgen cambios constantemente a raíz de que entran en escena nuevos competidores y se modifican a diario las condiciones competitivas. Por consiguiente, la actitud de los líderes (jefes de equipo) es determinante: lograrán el triunfo aquellos que puedan concentrarse y dirigir a sus colaboradores a responder al cambio o a suscitarlo para lograr los resultados que fije la empresa. Sin embargo, muchos trabajadores sienten que su jefe (supervisor directo) abandona su rol de "líder", es decir, que su trabajo se focaliza en dirigir, razón por la cual deja de lado tareas como el seguimiento del personal a cargo, su capacitación, permitir e incentivar la participación en las decisiones, etc. De esta manera provoca desmotivación en los empleados que están a su cargo.

A partir del análisis de varias teorías de liderazgo de autores estadounidenses, se pretende despejar los siguientes interrogantes generales:

- ¿Cuáles son las características que conforman el perfil de liderazgo que debe demostrar el "jefe de equipo" para mantener su rol en la conducción en una empresa de telecomunicaciones que se desarrolla en nuestro país?
- ¿Se practica, en la actualidad, un liderazgo eficaz en una empresa de telecomunicaciones?

Específicamente los interrogantes que se intentarán despejar en base a las teorías de liderazgo estadounidenses son:

- Entre los factores que más motivan con relación al trabajo a dichos empleados, en cuántos de ellos juega un papel preponderante el desempeño del líder?
- ¿Qué atributos falta que desarrolle el líder de equipo en una empresa de telecomunicaciones para que su liderazgo sea eficaz?

Justificación

La elección del tema se debe a que el concepto de "liderazgo eficaz" es muy nombrado en la teoría del Management actual. Sin embargo, ello no garantiza que se lo practique en las empresas, ya sea por falta de recursos o de interés. En esta tesis se pretende analizar si existen realmente líderes en una empresa específica de telecomunicaciones en nuestro país, ya que una compañía no sólo debe preocuparse por mejorar su rentabilidad, facturación y calidad del servicio, sino que también tiene que focalizarse en la calidad del manejo y buen trato de los Recursos Humanos, con el objetivo de desarrollar y afianzar una de las ventajas competitivas más importante en el tiempo: sus empleados.

Objetivos generales

A partir de las teorías de liderazgo de investigadores estadounidenses, se realizará una evaluación a empleados no ejecutivos de una empresa de telecomunicaciones con el fin de:

- Detectar los principales atributos / características que debe tener un líder para ser considerado como tal.
- Evaluar en qué medida se practica un liderazgo eficaz.
- Describir los aciertos y errores de liderazgo que ellos consideran que son los más recurrentes en estos tiempos.

Objetivos específicos

- Conocer los factores que más motivan, en el plano laboral, a las personas que se desarrollan en una empresa de telecomunicaciones y analizar en cuántos de dichos factores está involucrado el rol del líder.
- De acuerdo con Hersey y Blanchard, conocer el grado de compromiso que demuestran tener los líderes, ya sea tanto con el cliente, con la organización en la que trabajan, con ellos mismos, con la gente que los rodea y con la tarea que debe desarrollar su grupo de trabajo.
- Teniendo en cuenta la pirámide de Maslow, identificar las necesidades más urgentes que tienen hoy empleados no ejecutivos de una compañía de telecomunicaciones.

Hipótesis

En el marco de una empresa de telecomunicaciones, si el líder es capaz de dirigir, contener, motivar y promover la participación, así como también es capaz de delegar de acuerdo con la preparación de sus seguidores; entonces su liderazgo puede ser considerado eficaz, de acuerdo con varias teorías desarrolladas por investigadores estadounidenses.

Resultados esperados

Esta tesis pretende demostrar que es posible desarrollar un liderazgo eficaz en una empresa de telecomunicaciones en Argentina, aplicando teorías de investigadores estadounidenses, aún siendo muy diferente la situación socioeconómica de ambos países.

*A mi madre:
mi mejor líder*

AGRADECIMIENTO

*A Raquel Rau, mi tutora
de tesis, por su dedicación*

1- Dedicatoria	3
2- Agradecimiento	4
3- Indice	5
4- Introducción	11
5- Marco teórico	14
5.1- Teoría de Hersey P. Y Blanchard K.	14
5.1.1- Introducción al liderazgo	14
5.1.1.1- Distinción entre Administración y Liderazgo	14
5.1.1.2- Liderazgo	14
5.1.1.3- Liderazgo Situacional	15
5.1.1.4- Capacidades del liderazgo	15
5.1.1.5- Destrezas del líder	15
5.1.2- Motivación y comportamiento	16
5.1.2.1- Comportamiento orientado a las metas	16
5.1.2.2- Motivos	16
5.1.2.3- Metas	16
5.1.2.4- La fuerza de los motivos	16
5.1.2.5- Motivos, metas y actitudes	17
5.1.2.6- Teoría de las expectativas	18
5.1.2.7- Disponibilidad	18
5.1.2.8- Jerarquía de necesidades	19
5.1.2.9- Teoría ERG	19
5.1.2.10- Investigación de la motivación	20
5.1.2.11- Teoría de la motivación-higiene	21
5.1.2.12- Relación entre la teoría de Herzberg y la de Maslow	21
5.1.2.13- Motivación y satisfacción	22
5.1.2.14- Integración de cuatro teorías de la motivación	22
5.1.3- Liderazgo: primer acercamiento	24
5.1.3.1- Los líderes como visionarios	24
5.1.3.2- Enfoque de los rasgos	24
5.1.4- Determinación de la eficacia	26
5.1.4.1- Liderazgo exitoso o liderazgo eficaz	26
5.1.5- El diagnóstico del ambiente	27
5.1.5.1- Variables ambientales	27
Definición de estilo	27
Definición de expectativas	27
5.1.5.2- Interacción de estilo y expectativas	27
Estilo y expectativas del líder	27
Estilo y expectativas del los seguidores	28
Estilo y expectativas de la organización	28
Requerimientos del trabajo	28
Tiempo	28
5.1.6- Liderazgo Situacional	29
5.1.6.1- Concepto básico del Liderazgo Situacional	29
5.1.6.2- Preparación de los seguidores	29
5.1.6.3- Elección de los estilos apropiados	30

5.1.6.4-	Estilos de liderazgo eficaz e ineficaz	32
5.1.6.5-	Determinación del estilo de liderazgo apropiado	32
5.1.6.6-	El cambio acertado de estilo de liderazgo	33
5.1.7-	Liderazgo grupal	34
5.1.7.1-	Dinámica de grupos	34
5.1.7.2-	El liderazgo en el equipo	34
	Preparación del grupo en una situación determinada	34
	Comportamiento del líder	34
5.1.7.3-	Papeles que colaboran u obstaculizan en los grupos	35
5.1.8-	Percepción e impacto del poder en el Liderazgo Situacional	38
5.1.8.1-	Poder personal y por posición	38
5.1.8.2-	Otro sistema de clasificación de las bases de poder	38
5.1.8.3-	La integración en el Liderazgo Situacional de las bases de poder, el nivel de preparación y el estilo de liderazgo	39
5.1.9-	La disciplina constructiva	40
5.1.9.1-	Desarrollo de los recursos humanos	40
5.1.9.2-	El ciclo regresivo	40
5.1.9.3-	Cosas que recordar al aplicar correctivos	40
5.1.9.4-	Las dificultades y su propietario: ¿de quién es el problema?	41
5.1.9.5-	La disciplina positiva	41
5.1.10-	Establecimiento de relaciones personales eficaces	43
5.1.10.1-	Las herramientas LEAD.	43
	Estilo de liderazgo	43
	Amplitud o flexibilidad del estilo	43
	Adaptabilidad del estilo	43
5.1.10.2-	La Ventana JOHARI	43
	Retroalimentación	44
	Revelación	44
5.1.10.3-	Adecuación del estilo a la preparación	44
5.1.11-	La comunicación eficaz	46
5.1.11.1-	La importancia de la comunicación	46
5.1.11.2-	El proceso de comunicación	46
	Líder	46
	Mensaje	46
	Seguidor	46
5.1.11.3-	Modelo perfeccionado del proceso de comunicación	48
5.1.11.4-	El escucha activo	48
5.1.11.5-	Ir al paso antes de conducir	49
5.1.11.6-	Sistemas de representación preferidos	49
5.1.11.7-	Comunicación organizacional	50
5.1.12-	Implantación del Liderazgo Situacional: Administración del desempeño de la gente	51
5.1.12.1-	Desempeño organizacional	51
5.1.12.2-	Modelo "Achieve"	51
	Uso del modelo ACHIEVE	52
	Administración del desempeño	52
5.1.13-	Implantación del Liderazgo Situacional: La administración al minuto	55
5.1.13.1-	Establecimiento al minuto de metas	55
	Estándares de desempeño	55
	Alcanzar las metas requiere de realimentación	55
	Revisión del desempeño	55
	Limite el número de metas	56
	Las buenas metas son SMART	56
5.1.13.2-	El elogio al minuto	57

5.1.13.3-	El regaño al minuto	57
5.1.13.4-	La disculpa al minuto	58
5.1.13.5-	Adiciones a la administración al minuto para los 90	58
5.1.14-	Implantación del Liderazgo Situacional: El seguimiento eficaz	59
5.1.14.1-	El ABC de la administración	59
5.1.14.2-	Sistema PRICE	59
5.1.15-	Implantación del Liderazgo Situacional: La toma de buenas decisiones	62
5.1.15.1-	La toma de decisiones eficaces	62
	Estilos de decisión	62
5.1.15.2-	Toma de decisiones y margen del líder	63
5.1.15.3-	Formación de compromisos	63
5.1.16-	Liderazgo del riesgo y de la crisis	65
5.1.16.1-	Cuestión estratégica para manejar el cambio	65
5.1.16.2-	La resistencia al cambio	66
5.1.16.3-	Marco general para entender el cambio	66
	Diagnóstico	66
	Implantación	67
5.1.16.4-	Cambio de primero y segundo orden	67
5.1.16.5-	Ciclos de cambio	67
5.1.16.6-	Capacitación para el cambio	68
	Habilidades de los capacitadores	69
	Ayudar a los demás a adaptarse al cambio	69
5.1.16.7-	Patrones de comunicación	69
	Relación entre patrones de comunicación y estrategias de cambio	70
5.1.16.8-	El proceso de cambio	70
	Actualización del modelo de cambio de Lewin	71
	Seguridad psicológica en el cambio	71
5.1.16.9-	La acción recomendada en el proceso de cambio	72
5.1.16.10-	Manejo de los conflictos en los grupos	72
5.2-	Teoría de Stephen Covey	73
5.2.1-	El poder de un paradigma	73
5.2.1.1-	Un nuevo nivel de pensamiento	73
5.2.1.2-	Panorama general de los siete hábitos	73
5.2.1.3-	Los "hábitos" definidos	74
5.2.1.4-	El continuum de la madurez	74
5.2.1.5-	La efectividad definida	74
5.2.2-	Victoria privada – Primer hábito: SER PROACTIVO. Principios de la visión personal.	76
5.2.2.1-	La "proactividad" definida	76
5.2.2.2-	Tomar la iniciativa	76
5.2.2.3-	Escuchando el lenguaje	76
	Círculo de preocupación/ círculo de influencia	76
5.2.2.4-	Control directo, indirecto e inexistente	77
	Los "tener" y los "ser"	77
5.2.3-	Victoria privada – Segundo hábito: EMPIECE CON UN FIN EN MENTE. Principios de liderazgo personal.	78
5.2.3.1-	Liderazgo y administración: las dos creaciones	78
5.2.3.2-	Un enunciado de la misión personal	78
5.2.3.3-	En el centro	78
5.2.3.4-	Centros alternativos	78
5.2.3.5-	Un centro de principios	79
5.2.3.6-	Enunciado de la misión organizacional	79

5.2.4- Victoria privada – Tercer hábito: ESTABLEZCA PRIMERO LO PRIMERO. Principios de administración personal.	81
5.2.4.1- Administración del tiempo	81
5.2.4.2- Cuadrante II	82
5.2.4.3- Lo que supone decir “no”	82
5.2.4.4- Las herramientas del cuadrante II	83
5.2.4.5- Convirtiéndose en un autoadministrador del cuadrante II	83
5.2.4.6- Progresos de la IV generación	83
5.2.4.7- La delegación: aumentando P y CP	84
5.2.4.8- Tipos de delegación	84
5.2.5- Victoria pública - PARADIGMAS DE INTERDEPENDENCIA	86
5.2.5.1- Seis depósitos principales	86
5.2.6- Victoria pública – Cuarto hábito: PENSAR EN GANAR/ GANAR. Principios de liderazgo interpersonal.	87
5.2.6.1- Seis paradigmas de interacción humana	87
5.2.6.2- ¿Cuál es la mejor opción?	88
5.2.6.3- Cinco dimensiones de Ganar/ Ganar	88
Carácter	88
Relaciones	88
Acuerdos	88
Sistemas	89
Procesos	89
5.2.7- Victoria pública - Quinto hábito: PROCURE PRIMERO COMPRENDER, Y DESPUES SER COMPRENDIDO. Principios de comunicación empática.	90
5.2.7.1- Escucha empática	90
5.2.7.2- Diagnosticar antes de prescribir	90
5.2.7.3- Después procure ser comprendido	90
5.2.8- Victoria pública – Sexto hábito: LA SINERGIA. Principios de cooperación creativa	91
5.2.8.1- Comunicación sinérgica	91
5.2.8.2- Sinergia y comunicación	91
5.2.8.3- Sinergia negativa	91
5.2.9- SEPTIMO HABITO: AFILE LA SIERRA. Principios de autorrenovación equilibrada	92
5.2.9.1- La sinergia en la renovación	92
5.2.10- Octavo hábito: ENCONTRAR LA PROPIA VOZ E INSPIRAR A LOS DEMAS PARA QUE ENCUENTREN LA SUYA	93
5.2.10.1- El problema	93
5.2.10.2- La solución	94
5.2.10.3- Descubrir la propia voz	94
La libertad de elegir	94
Principios o leyes naturales	94
Las cuatro capacidades de la naturaleza humana	95
5.2.10.4- Expresar la propia voz: visión, disciplina, pasión y conciencia	95
5.2.10.5- Inspirar a los demás para que encuentren su voz: el reto del liderazgo	96
Predicción de cuatro problemas crónicos y sus sistemas agudos	96
La solución del liderazgo en las organizaciones	96
5.2.10.6- Enfoque: modelar y encontrar caminos	97
La filosofía griega de la influencia	97
La voz de la confiabilidad: modelar carácter y competencia	98
La voz y la rapidez de la confianza	99
Combinar voces: buscar una tercera alternativa	99

Una voz: en busca de una visión, unos valores y una estrategia compartidos	100
5.2.10.7- Ejecución: alinear y facultar	101
La voz y la disciplina de ejecución: alineamiento de objetivos y sistemas para lograr resultados	101
Confiabilidad organizacional	101
El alineamiento requiere una vigilancia constante	102
La autoridad moral institucionalizada	102
La herramienta del alineamiento: los sistemas de feedback	102
La voz facultativa: transmitir pasión y talento	102
Facultar al trabajador del conocimiento	102
5.2.10.8- El 8º hábito y el punto álgido	104
Las cuatro disciplinas de ejecución	106
Utilizar la voz propia con sabiduría para servir a los demás	106
La era de la sabiduría	106
5.3- Teoría de Peter Drucker	108
5.3.1- La efectividad puede aprenderse	108
5.3.1.1- ¿Por qué se necesitan ejecutivos eficientes?	108
5.3.1.2- ¿Qué es un ejecutivo?	108
5.3.1.3- Realidades del ejecutivo	108
5.3.1.4- ¿Puede aprenderse la efectividad?	109
5.3.2- El tiempo	110
5.3.2.1- Controle su tiempo	110
5.3.2.2- Las demandas del tiempo sobre el ejecutivo	110
5.3.2.3- Diagnóstico del tiempo	110
5.3.2.4- Eliminación de las pérdidas de tiempo	110
5.3.2.5- Consolidación del "tiempo discrecional"	111
5.3.3- ¿Qué puede aportar el ejecutivo?	112
5.3.3.1- Obligación del ejecutivo	112
5.3.3.2- Las verdaderas relaciones humanas	112
5.3.3.3- Las reuniones productivas	112
5.3.4- Cómo tornar productiva la energía	113
5.3.4.1- Provisión de cargos según la fuerza individual	113
5.3.4.2- Cómo ser efectivo	113
5.3.5- Primero, las cosas principales	114
5.3.5.1- Desechando el pasado	114
5.3.5.2- Prioridades y posterioridades	114
5.3.6- La toma de decisiones	116
5.3.6.1- Elementos de la toma de decisiones	11+
5.3.6.2- Elementos del proceso de toma de decisiones	11+
5.3.6.3- Decisiones efectivas	116
6- Desarrollo – 1º parte: Análisis de las posiciones de los autores	117
6.1- Distinción entre Administración y Liderazgo	117
6.2- Definición de liderazgo	117
6.3- Motivación y comportamiento	118
6.4- Características del líder	119
6.4.1- Los líderes deben ser visionarios	119
6.4.2- Características del líder	119
6.5- Determinación de la eficacia	122
6.6- Percepción e impacto del poder	127
6.7- La disciplina constructiva	128
6.8- Establecimiento de relaciones personales eficaces	128

6.9- La comunicación eficaz	129
6.10- Administración del desempeño de la gente	130
6.10.1- Establecimiento al minuto de metas	130
6.10.2- EL elogio al minuto	130
6.10.3- El regaño al minuto	130
6.10.4- La disculpa al minuto	131
6.11- Toma de buenas decisiones	131
6.12- Liderazgo del riesgo y de la crisis	131
7- Desarrollo – 2º parte: Presentación y análisis del trabajo de campo	133
7.1- Ficha técnica	133
7.2- Tablas estadísticas	134
7.3- Análisis del campo	153
8- Conclusiones	157
9- Bibliografía	160
10- Anexo	162
10.1- Cuestionario	162

Esta tesis busca analizar las características del líder argentino, teniendo en cuenta un estudio realizado a empleados no ejecutivos de una empresa de telecomunicaciones, en base a teorías sobre liderazgo de investigadores estadounidenses.

La elección del tema se debe a que el concepto de "liderazgo eficaz" es muy nombrado en la teoría del Management actual. Sin embargo, ello no garantiza que se lo practique en las empresas, ya sea por falta de recursos o de interés. En esta tesis se pretende analizar si existen realmente líderes en una empresa específica de telecomunicaciones en nuestro país, aplicando tres enfoques de investigadores estadounidenses. Ya que una compañía no sólo debe preocuparse por mejorar su rentabilidad, facturación y calidad del servicio, sino que también tiene que focalizarse en la calidad del manejo y buen trato de los Recursos Humanos, con el objetivo de desarrollar y afianzar una de las ventajas competitivas más importante en el tiempo: sus empleados.

Uno de los principales desafíos que enfrentan hoy las empresas de telecomunicaciones es vivir en un mundo incierto en el cual surgen cambios constantemente a raíz de que entran en escena nuevos competidores y se modifican a diario las condiciones competitivas. Por consiguiente, la actitud de los líderes (jefes de equipo) es determinante: lograrán el triunfo aquellos que puedan concentrarse y dirigir a sus colaboradores a responder al cambio o a suscitarlo para lograr los resultados que fije la empresa.

Sin embargo, muchos trabajadores sienten que su jefe (supervisor directo) abandona su rol de "líder", es decir, que su trabajo se focaliza en dirigir, razón por la cual deja de lado tareas como el seguimiento del personal a cargo, su capacitación, permitir e incentivar la participación en las decisiones, etc. De esta manera provoca desmotivación en los empleados que están a su cargo.

El abordaje conceptual del trabajo se basa, principalmente, en el concepto de liderazgo. Para lo cual se citan tres enfoques:

- -" Liderazgo Situacional" de Paul Hersey y Kenneth Blanchard
- -" De adentro hacia fuera" y "Encontrar la propia voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya" de Stephen Covey
- -"El ejecutivo eficaz" de Peter Drucker

De acuerdo con los autores analizados, se considera que hay liderazgo cada vez que el líder influye en el comportamiento de un grupo o un individuo, motivándolos y guiándolos para alcanzar los objetivos fijados por la organización.

Dichos autores coinciden que, hoy en día, para que una empresa prospere tiene que tener un atributo fundamental que la distinga de las demás: un liderazgo dinámico y eficiente.

Si bien, tanto el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard como el enfoque "De adentro hacia fuera" de Covey, fueron planteados para que su aplicación sea en la vida en general, en este trabajo se limitará su uso al plano estrictamente laboral.

Hersey y Blanchard desarrollaron el modelo de Liderazgo Situacional, el cual sirve para diagnosticar los problemas de liderazgo, adaptar la conducta para resolverlos y comunicar las soluciones. Para dichos autores, no hay un medio óptimo de influir en la gente, sino que el líder debe ser capaz de adaptar su estilo a los requerimientos de la situación.

El modelo de Covey tiene un enfoque más introspectivo, ya que está centrado en principios y se basa en el carácter para poder alcanzar la efectividad para solucionar problemas. Considera que para llegar a lograr una "victoria pública" primero hay que tener "victorias privadas".

Definió siete hábitos que deben desarrollar las personas, en este caso los líderes, para ser altamente efectivos. Estos son los siguientes:

- Primer hábito: Ser proactivo
- Segundo hábito: Empiece con un fin en mente
- Tercer hábito: Establezca primero lo primero
- Cuarto hábito: Pensar en Ganar/Ganar
- Quinto hábito: Procure primero comprender, y después ser comprendido
- Sexto hábito: La sinergia
- Séptimo hábito: Afile la sierra

Posteriormente Covey desarrolló el Octavo hábito: Encontrar la propia voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya. Considera que ser efectivos como individuos y como organizaciones ya no es una elección en el mundo de hoy: es imprescindible para entrar en el terreno de juego. Para él, en esta era del trabajador del conocimiento y de la información se necesita grandeza ya que hay que aprovechar los niveles más elevados del genio y de la motivación del ser humano- a lo que llama voz- para lo cual se exige un nuevo esquema mental, un nuevo hábito mental.

Drucker desarrolló un enfoque desde un punto de vista más organizacional. Él parte de la definición de "ejecutivo" como todo trabajador cerebral si en virtud de su posición o conocimientos, adoptan habitualmente decisiones que hacen impacto en la ejecución y en los resultados de la organización. Sostiene que se necesitan ejecutivos efectivos (capaces de lograr que otros hagan las cosas correctamente) ya que la efectividad constituye la tecnología específica del trabajador cerebral en toda organización. Para este investigador el "trabajador cerebral" es el único factor de producción que permitió y permite a las organizaciones del presente competir entre sí.

Tanto Hersey y Blanchard, como Covey están de acuerdo con la postura de Drucker la cual sostiene que "un líder se hace, y se nace". Es decir, que como la efectividad es un hábito, como cualquier práctica puede ser asimilada. Razón por la cual, las organizaciones son las principales responsables si carecen de un liderazgo efectivo. Ya que si se puede aprender a liderar efectivamente, las empresas deben ser las encargadas de capacitar a su gente para poder llevarlo a cabo.

Hersey y Blanchard citan varios modelos que describen rasgos y habilidades que tienen los líderes triunfadores. Entre ellos se encuentra el enfoque de rasgos de Bennis que comprende siete características del desempeño eficaz:

1. Conocimiento del negocio
2. Habilidades interpersonales, capacidad de motivar, sacar lo mejor de la gente.
3. Habilidades conceptuales: capacidad de pensar en forma sistemática, creativa e inventiva.
4. Historial: que haya hecho el trabajo antes y lo haya hecho bien.
5. Buen sentido: capacidad de elegir a la gente adecuada para compensar sus deficiencias.
6. Juicio: capacidad para tomar decisiones rápidas sin datos suficientes.
7. Carácter: principal don del líder.

A diferencia de Bennis, Hersey y Blanchard consideran que el liderazgo es un proceso dinámico que varía con cada situación y con los cambios en el líder y los seguidores; por lo tanto creen que no hay un conjunto universal de carácter que garanticen el éxito del liderazgo. Pero creen que hay que tener presente que ciertos rasgos pueden ayudar en una situación dada.

La mayoría de las características de Bennis citadas por Hersey y Blanchard están relacionadas con algunos conceptos desarrollados por Drucker y Covey.

Hersey y Blanchard plantean que el liderazgo es un proceso dinámico que varía con cada situación. Por lo tanto, la efectividad de un estilo de liderazgo depende de la situación en la que se practica. Los líderes eficaces deben ser capaces no sólo de determinar el estilo de liderazgo más apropiado, sino también de ejercerlo correctamente. Cuando el estilo del líder es el adecuado para la situación, se llama eficaz; en el caso contrario, se llama ineficaz.

Tanto Hersey y Blanchard como Covey citan una frase de Drucker: "La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas. La eficacia es hacer las cosas correctas". Entonces, los líderes pueden ser exitosos pero ineficaces y ejercer una influencia efímera en el comportamiento de los demás. Por otro lado, si los líderes son tan exitosos como eficaces, su influencia tiende a llevar a una productividad de largo plazo y al desarrollo organizacional.

Para Hersey y Blanchard el tiempo del que dispone el líder para tomar decisiones es un elemento importante en el ambiente. Covey y Drucker profundizan este tema. Las exigencias por parte de la organización y las personas y del tiempo requerido para los cambios e innovaciones hacen que cada vez sea más conveniente que el líder sepa manejar su tiempo.

En esta tesis se pretende alcanzar los siguientes objetivos generales:

- Detectar los principales atributos / características que debe tener un líder para ser considerado como tal.
- Evaluar en qué medida se practica un liderazgo eficaz.
- Describir los aciertos y errores de liderazgo que ellos consideran que son los más recurrentes en estos tiempos.

Y alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Conocer los factores que más motivan, en el plano laboral, a las personas que se desarrollan en una empresa de telecomunicaciones y analizar en cuántos de dichos factores está involucrado el rol del líder.
- De acuerdo con Hersey y Blanchard, conocer el grado de compromiso que demuestran tener los líderes, ya sea tanto con el cliente, con la organización en la que trabajan, con ellos mismos, con la gente que los rodea y con la tarea que debe desarrollar su grupo de trabajo.
- Teniendo en cuenta la pirámide de Maslow, identificar las necesidades más urgentes que tienen hoy empleados no ejecutivos de una compañía de telecomunicaciones.

La metodología empleada para el trabajo de campo fue la siguiente:

- **Tipo de estudio:** Estudio descriptivo cuali-cuantitativo.
- **Área de estudio:** Buenos Aires.
- **Target:** Empleados no ejecutivos de diferentes áreas de una empresa de Telecomunicaciones.
- **Instrumento de recolección de datos:** Encuestas autoadministradas.
- **Elemento:** cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas.
- **Muestra:** Segmentada por Sexo, Estado civil, Nivel educativo, Años de antigüedad en la compañía y Tiempo que hace que trabaja con el líder actual.
- **Tamaño de la Muestra:** 84 casos.
- **Período de Campo:** Agosto 2003.

Esta tesis pretende demostrar que es posible desarrollar un liderazgo eficaz en una empresa de telecomunicaciones en Argentina, aplicando teorías de investigadores estadounidenses, aún siendo muy diferente la situación socioeconómica de ambos países.

5.1- Hersey P. y Blanchard K.

5.1.1- INTRODUCCION AL LIDERAZGO

Crece la conciencia de que el éxito de las organizaciones depende directamente de la forma en que aprovechan los recursos humanos. Por lo tanto, se advierte que la prueba de la capacidad como líderes y administradores es con cuánta eficacia se establece y se mantienen las organizaciones humanas. Los acontecimientos locales e internacionales giran vertiginosamente alrededor y las nuevas tendencias trastornan el panorama de la administración.

Un desafío importante que enfrenta la administración es vivir en un mundo turbulento e incierto en el que entran en escena nuevos competidores y se modifican las condiciones competitivas. Ya no existe un mundo estable en el que nada cambia ni varía. El cambio es la única constante. Razón por la cual, los líderes triunfadores son los individuos que pueden dedicar su energía y la de sus principales colaboradores a responder al cambio o a suscitarlo para lograr los resultados que deseen. Entonces, el liderazgo se concentrará en la acción y en la puesta en práctica.

Liderazgo, cambio, ejecución, resultados, son términos claves en la administración actual. Como las situaciones reales nunca son estáticas, se encuentran en un constante estado de cambio, entonces no se pueden sugerir reglas para liderar, sólo son probabilidades.

5.1.1.1- DISTINCION ENTRE ADMINISTRACION Y LIDERAZGO

Hersey y Blanchard consideran que hay una diferencia importante entre ambos: liderazgo es un concepto más amplio que administración.⁽¹⁾ La administración es una clase especial de liderazgo, regida por la consecución de las metas organizacionales. Hay liderazgo cada vez que alguien intenta influir en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón. Pueden ser las metas propias o las de otros, y pueden ser congruentes o no con las metas organizacionales. Dicha definición de liderazgo se limitará al plano laboral. Entonces, se considera que hay liderazgo cada vez que el líder o jefe de equipo influye en el comportamiento de un grupo o un individuo que tiene a su cargo, con el fin de que el grupo o individuo cumpla con los objetivos fijados de la forma más eficiente posible.

Warren Bennis hace una distinción más provocativa:

“Los líderes conquistan el contexto, mientras que los administradores se rinden. El administrador administra; el líder innova. El administrador es una copia; el líder es el original. El administrador se mantiene; el líder se desarrolla. El administrador se concentra en sistemas y estructuras; el líder en la gente. El administrador se apoya en el control; el líder inspira confianza. El administrador tiene la vista corta; el líder tiene un amplio panorama. El administrador pregunta cómo y cuándo; el líder qué y por qué. El administrador imita; el líder crea. El administrador acepta el statu quo; el líder lo pone en tela de juicio [...] Los administradores hacen las cosas correctamente; los líderes hacen las cosas correctas”.⁽²⁾

5.1.1.2- LIDERAZGO

La organización que prospera tiene un atributo fundamental que la distingue de las demás: un liderazgo dinámico y eficiente. Peter F. Drucker señaló que los líderes en los negocios son el recurso básico y el más escaso de las empresas con fines lucrativos.⁽³⁾

5.1.1.3- LIDERAZGO SITUACIONAL

Hersey y Blanchard desarrollaron el Modelo de Liderazgo Situacional, el cual brinda el lenguaje para ayudar a resolver problemas de desempeño, pudiéndose usar en cualquier situación.⁽⁴⁾ Sintéticamente sirve para diagnosticar los problemas de liderazgo, adaptar la conducta para resolverlos y comunicar las soluciones. Según los autores para que un liderazgo sea exitoso fundamentalmente está determinado por la relación entre el líder y los seguidores en el empeño por alcanzar los objetivos.

5.1.1.4- CAPACIDADES DEL LIDERAZGO

Según Hersey y Blanchard, conducir o influir requiere tres capacidades generales, o aptitudes:

Diagnosticar para entender la situación en la que se trata de influir.

Adaptar para modificar su comportamiento y el de los otros recursos de que dispone para enfrentar las contingencias de la situación.

Comunicar, relacionarse con los demás de modo que entiendan y acepten con facilidad.

Diagnosticar es una capacidad cognoscitiva. Consiste en conocer cuál es la situación actual y saber qué puede hacer razonablemente con ella en el futuro.

Adaptar es una capacidad conductual. Se trata de adaptar su comportamiento y el de los otros recursos de modo que cierren la brecha entre la situación actual y lo que se trata de lograr.

Comunicar es una capacidad de método. Aún cuando se comprende la situación e incluso se es capaz de modificar su conducta y la de los recursos para enfrentarla, se necesita comunicar con eficacia. Si no se puede comunicar de una manera que la gente entienda y acepte, no es probable que se alcance la meta.

5.1.1.5- DESTREZAS DEL LIDER

Para Hersey y Blanchard las destrezas que debe poseer un líder para influir en la conducta de los demás son las siguientes:

Comprensión de la conducta: necesitan entender por qué la gente se conduce de cierto modo. Para que otros hagan las cosas, tiene que saber por qué se entregan a ciertas conductas características.

Predicción de la conducta: entender la conducta pasada es de por sí importante para desarrollar habilidades humanas eficaces; además brinda un marco para el siguiente nivel de pericia: predecir el comportamiento. Comprender por qué alguien hizo tal cosa ayer permite suponer cómo es probable que se comporte mañana en condiciones ambientales similares y novedosas.

Dirección, cambio y control de la conducta: es la capacidad de dirigir, modificar y controlar el comportamiento. Hay que aceptar la responsabilidad por influir en la conducta de los demás en la realización de los cometidos y la consecución de las metas.

Las dos primeras habilidades son pasivas, no requieren actos en los que participen otros. La clave para obtener resultados es adquirir las habilidades necesarias para dirigir, modificar y controlar los esfuerzos de la gente para alcanzar las metas de la organización.

NOTAS

1. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. México: Prentice-Hall, 1998. 627 p.
2. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.
3. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.
4. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.2- MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO

El estudio de la motivación y el comportamiento sirve para entender la conducta humana; no sólo ayuda a determinar los porqué del comportamiento pasado, sino; hasta cierto punto, también a predecir, modificar e incluso controlar el comportamiento futuro.

Las situaciones influyen en las personas que se encuentran en ellas, y a su vez, las personas influyen en las situaciones. Esto es importante en el contexto del Liderazgo Situacional, en el que la situación determina el comportamiento apropiado del líder.

5.1.2.1- COMPORTAMIENTO ORIENTADO A LAS METAS

El comportamiento se orienta básicamente a las metas. Es decir, en general la conducta humana está motivada por el deseo de alcanzar un resultado concreto. El individuo no siempre conoce la meta de manera consciente. Sigmund Freud fue uno de los primeros en reconocer la importancia de la motivación inconsciente.⁽⁵⁾ Creía que la gente no siempre está al tanto de todo lo que quiere, de ahí que motivos y necesidades inconscientes influyen en gran parte de su comportamiento.

5.1.2.2- MOTIVOS

La gente difiere no sólo por su habilidad de hacer, sino también por su voluntad de hacer, o motivación, que depende de la fuerza de sus motivos. A veces, los motivos se definen como necesidades, deseos, instintos o impulsos interiores. Los motivos se dirigen a las metas, que pueden ser conscientes o inconscientes. En esencia, motivos o necesidades son la causa principal de la acción, son los porqués del comportamiento. Sólo se refiere a algo en el interior del individuo que lo impulsa a actuar. Cuanto más conocimiento tengamos de las necesidades existentes de nuestro colaborador, más posibilidades tendremos de conocer la tendencia de cómo actuaría frente a una determinada situación.

5.1.2.3- METAS

Las metas son exteriores al individuo, a veces se definen como las recompensas "esperadas" hacia las que se dirigen los motivos. Los líderes que logran motivar a sus empleados suelen ofrecer un ambiente en el que se dispone de metas adecuadas para la satisfacción de las necesidades. Son los incentivos, ya sean tangibles como ser un aumento de sueldo; o intangibles, como los elogios o el poder.

5.1.2.4- LA FUERZA DE LOS MOTIVOS

Los motivos o necesidades son las razones que fundan la conducta. Cada individuo tiene cientos de necesidades, todas en competencia.

La necesidad con mayor fuerza en el momento lleva a la actividad y, por lo tanto, es la necesidad que determina el comportamiento.

Cambios en la fuerza de los motivos

Un motivo tiende a perder fuerza si es satisfecho o bien si se lo priva de satisfacción. Normalmente, las necesidades satisfechas u obstaculizadas no motivan a los individuos a la acción.

Satisfacción de necesidades

Cabe destacar que , según Abraham Maslow, cuando una necesidad es satisfecha deja de ser motivador del comportamiento.⁽⁶⁾

Obstrucción de la satisfacción de necesidades

La frustración es la consecución obstaculizada o malograda de las metas. Este fenómeno se define en términos de la condición del individuo, y no del entorno. Hay quienes se estrellan con barreras imaginarias pero no con una real. Puede crecer al grado de que el individuo emprende comportamientos agresivos, como la hostilidad o la violencia. La agresión es el único medio de exhibir la frustración.

Si las presiones continúan o crecen, pueden aparecer otras formas de comportamiento de frustración, como ser:

Racionalización: es la forma de inventar excusas: "Por culpa de mi jefe no conseguí el aumento."

Regresión: consiste en no vivir la edad de uno, se tiende a renunciar a los esfuerzos constructivos por resolver los problemas y volver a comportamientos más primitivos o infantiles: " cuando se hace un berrinche por estar fastidiado o frustrado."

Fijación: es cuando el individuo exhibe la misma pauta de comportamiento una y otra vez, aún si la experiencia le ha enseñado que no puede obtener nada: "incapacidad de aceptar el cambio, el rechazo ciego de los nuevos hechos cuando la experiencia ha demostrado que los anteriores son insostenibles".

Resignación: o apatía, ocurre luego de una prolongada frustración, cuando la gente pierde la esperanza de alcanzar sus metas en cierta situación y se apartan de la realidad como de la fuente de su frustración. El fenómeno es característico de la gente en puestos aburridos y rutinarios en cuyo medio con frecuencia se resignan al hecho de que hay pocas expectativas de mejora.

El líder debe recordar que estos fenómenos son síntomas de frustración y posibles indicios de que hay problemas.

5.1.2.5- MOTIVOS, METAS Y ACTITUDES

El motivo más fuerte produce un comportamiento que está orientado a la meta o bien que es una actividad meta. Como no se pueden conseguir todos los objetivos, los individuos no siempre llegan a la actividad meta, cualquiera que sea la fuerza del motivo.

En general las actividades que resultan de las necesidades más fuertes se clasifican en dos categorías: actividad dirigida a la meta y actividad meta.

La primera está motivada por un proceder orientado a conseguir un objetivo.

La otra consiste en ocuparse de la propia meta.

La fuerza de la necesidad tiende a crecer mientras uno se ocupe de la actividad dirigida a la meta. Ahora bien, una vez que comienza la actividad meta, en tanto uno se entrega a ella, la fuerza decrece. En el punto en que otra necesidad se vuelve más poderosa, el comportamiento cambia.

Ejemplo: en el contexto laboral, si la necesidad de reconocimiento es lo bastante fuerte, los elogios del líder serán un incentivo eficaz para influir en la gente y que siga haciendo un buen trabajo.

Hay que recordar siempre que si se quiere influir en el comportamiento de otro se debe entender primero qué motivos o necesidades son más importantes para él en ese momento. Para que funcione, la meta debe ser adecuada a la estructura de necesidades del sujeto.

No conviene entregarse a las actividades dirigidas a la meta completamente ni a las actividades meta. En realidad, permanecer exclusivamente en uno u otro nivel genera problemas. Si uno se mantiene demasiado tiempo en una actividad dirigida a la meta, aparecerá la frustración y el individuo renunciará o mostrará pautas de comportamiento irracional. Por otro lado, si uno se dedica sólo a las actividades meta y el objetivo no es estimulante, surgirán la apatía y la falta de interés, y la motivación de nuevo tenderá a decaer.

Un método más eficaz es alternar de continuo ambas actividades. Y este proceso cíclico es un constante desafío para los líderes. Cuando la capacidad de alcanzar metas de los empleados crece, es adecuado que el supervisor haga una nueva evaluación y ofrezca un ambiente para el continuo reordenamiento de los objetivos, así como oportunidades de desarrollarse y crecer. El proceso de aprendizaje y desarrollo no es un fenómeno que deba ser confinado a una sola etapa de la vida de la gente. En este proceso no siempre la función del líder es la de establecer las metas de sus trabajadores, por el contrario la eficiencia crecerá si se brinda un entorno en el que los colaboradores participen en el establecimiento de sus propias metas, ya que el compromiso crece cuando la gente participa en la determinación de sus propios objetivos. Si los individuos contribuyen, tenderán a realizar muchas más actividades orientadas a la meta antes de frustrarse o rendirse; pero si el supervisor impone las metas por ellos, es probable que claudiquen con facilidad puesto que ven tales metas como las del líder, no las suyas.

Las metas deben ser lo bastante elevadas para que el individuo tenga que esforzarse por alcanzarlas, pero tan cercanas que puedan ser logradas.

5.1.2.6- TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Victor Vroom desarrolló una teoría motivacional de las expectativas.(7)

La misma trata de las necesidades sentidas que ocasionan la conducta, y esta conducta motivada en un ambiente de trabajo aumenta si el individuo percibe una relación positiva entre esfuerzo y rendimiento. El comportamiento motivado crece aún más si hay una relación positiva entre buen desempeño y resultados o recompensas, en particular si le parecen valiosos. Así, hay tres relaciones que fortalecen la motivación: una positiva entre esfuerzo y desempeño, otra también

positiva entre buen desempeño y recompensas, y la entrega o consecución de resultados o premios valiosos, intrínsecos, extrínsecos o ambos.

5.1.2.7- DISPONIBILIDAD

Es otro factor importante que influye en la fuerza de la necesidad. Aunque expectativas y disponibilidad están relacionadas, las primeras tienden a influir en los motivos, o necesidades, y la segunda en la percepción de las metas.

La disponibilidad refleja las limitaciones percibidas en el entorno. Pero no es importante si las metas que satisfacen una necesidad están en realidad disponibles; es la percepción de la disponibilidad, la interpretación de la realidad, la que influye en el comportamiento. Es decir, la realidad es lo que uno percibe. Los motivos se dirigen a metas que son aspiraciones en el entorno y que éste interpreta como disponibles o inalcanzables. Tal interpretación influye en las expectativas; si son elevadas, la fuerza del motivo crecerá.

5.1.2.8- JERARQUIA DE NECESIDADES

El comportamiento del individuo en cada momento suele estar determinado por su necesidad más fuerte.

Abraham Maslow sostiene que las necesidades humanas se disponen en una jerarquía(8)

Fisiológicas

De seguridad

Sociales (afiliación)

De estima (reconocimiento)

De autorrealización

Las **necesidades fisiológicas** suelen tener la mayor fuerza hasta que se hallan de algún modo satisfechas. Son las necesidades humanas básicas de sustento: alimentación, vestido, colegio.

Una vez gratificadas estas necesidades, la **necesidad de seguridad** se vuelve predominante. Consiste en la necesidad de estar libre del miedo al peligro físico y a la privación de la satisfacción de las necesidades básicas. Se trata de la necesidad de preservación personal. Existe también la preocupación por el futuro. ¿podrá el individuo mantener su propiedad o su empleo de modo que le brinden alimentación y abrigo mañana y al día siguiente? Cuando la seguridad está en peligro, las otras cosas no parecen importantes.

Cuando éstas dos están bien satisfechas, las **necesidades sociales**, de afiliación, se convierten en las dominantes. Como somos seres sociales, tenemos la necesidad de pertenecer y ser aceptados en diversos grupos.

Cuando dichas necesidades se vuelven dominantes, el individuo luchará por tener relaciones significativas con los demás.

Después que el individuo comienza a satisfacer sus necesidades de pertenencia, en general quiere ser más que sólo un miembro del grupo. Entonces siente la **necesidad de estima** (tanto la autoestima como el reconocimiento de los demás) que produce sentimientos de confianza personal, prestigio, poder y control.

Una vez satisfechas adecuadamente, las **necesidades de autorrealización** se vuelven preeminentes. Es la necesidad de llevar al máximo el potencial humano. Cualquiera que sea. Como dice Maslow, "lo que uno puede ser, eso debe ser." Cada quien satisface esta necesidad de diversas maneras.

Hersey y Blanchard al estudiar la preponderancia de una necesidad sobre otra, consideran que una necesidad no tiene que estar satisfecha por completo antes de que aparezca el siguiente nivel de importancia.

En realidad, en las sociedades actuales casi todos tienden a estar en parte satisfechos y en parte no en cada nivel; la mayor satisfacción suele hallarse en el nivel de las necesidades fisiológicas y no en los niveles sociales, de estima y de autorrealización. Así, la jerarquía de Maslow no pretende ser un esquema de todo o nada, sino uno que sea útil para predecir la conducta de acuerdo con su mayor o menor probabilidad.

5.1.2.9- TEORIA ERG

Alderfer elaboró esta teoría, siendo una versión revisada y reordenada de la jerarquía de necesidades de Maslow.⁽⁹⁾

Postula que hay tres tipos de necesidades centrales:

- **de existencia:** corresponde en general a las necesidades básicas de Maslow (fisiológicas y de seguridad)
- **de Relación:** se equipara con las necesidades sociales.
- **de Crecimiento:** con las de estima y de autorrealización.

Lo que agrega esta teoría es :

Permite que opere más de una necesidad al mismo tiempo y más o menos con igual fuerza.

La teoría de Maslow asevera que el individuo permanece en cierto nivel de necesidades hasta que las haya satisfecho adecuadamente, en cambio, la teoría ERG propone que el individuo frustrado o impedido en un nivel regresará al nivel anterior.

5.1.2.10- INVESTIGACION DE LA MOTIVACION

Luego del estudio de las Jerarquías de necesidades de Maslow y Alderfer, se analizará lo que dicen los investigadores acerca de los motivos e incentivos que tienden a satisfacer las necesidades:

Necesidades fisiológicas: están asociadas con el dinero. Es lo que el dinero puede comprar, no es el dinero en sí, lo que satisface las necesidades fisiológicas. Entre más tenga que ver el individuo con las necesidades de estima y autorrealización, más tendrá que obtener la satisfacción directamente, y así el dinero será menos importante para ello.

Necesidades de seguridad: el énfasis en la seguridad hace a la gente más dócil y predecible, pero no por fuerza más productiva. De hecho, si el puesto requiere creatividad e iniciativa, recalcar la seguridad puede obstaculizar el comportamiento que se espera. Las organizaciones influyen en estas necesidades de manera tanto positiva (pensiones, seguros, etc.) como negativa, cuando suscitan el miedo a ser despedido o suspendido, degradado o ignorado. En ambos casos, el efecto puede producir un comportamiento demasiado cauto y conservador.

Tiene que ver con la importancia que uno le concede al motivo de la seguridad. La vida nunca es tan sencilla ni está tan definida como para que uno no tenga alguna preocupación por la seguridad.

Necesidades sociales: como los seres humanos son animales sociales, a casi todos les gusta relacionarse y estar con los demás en contextos que los hacen sentir que son parte y aceptados. E incluso una necesidad social como el deseo de pertenencia es bastante compleja. Schachter descubrió que no siempre es la pura y buena camaradería lo que motiva la afiliación.⁽¹⁰⁾ Muchas veces, la gente busca afiliarse porque desea confirmar sus creencias. El deseo de que la vida parezca estar bajo control impulsa la necesidad de afiliación: cuando alguien está solo, el mundo puede parecer "fuera de servicio", pero hallar un medio en el que otros sostienen las mismas opiniones le impone un orden al caos. Esta actitud alude a algunos de los problemas inherentes a cualquier cambio. La productividad de los grupos de trabajo parece depender de la forma en que sus miembros ven sus propias metas con relación a las de la empresa. Si piensan que sus metas son las mismas que las de la organización o que quedan satisfechas como resultado directo de alcanzar los objetivos de la empresa, la productividad tenderá a ser elevada.

Necesidades de estima: adopta numerosas formas como el prestigio y el poder. La gente busca el prestigio durante su vida de varias maneras. Muchos se empeñan sólo por sus símbolos materiales, mientras que otros se esfuerzan por los logros personales y la autorrealización, lo que puede ganar prestigio en sí mismo. El poder es el recurso que permite conseguir la obediencia de los demás o influir en ellos. Suele haber dos clases de poder: personal y por posición.

Necesidades de autorrealización: es difícil de identificar y precisar, quizás porque se satisface de diversas maneras. Competencia y logros son dos motivos con los que está relacionado. La gente con motivo de competencia (implica el control sobre los factores ambientales tanto físicos como sociales) no quiere esperar pacientemente a que sucedan las cosas, quiere ser capaz de manipular el entorno para que ocurran. Se revela en los adultos como el deseo de dominar su puesto y de crecimiento profesional. En los puestos en los que tal cosa es posible, el individuo puede manifestar con libertad el motivo de competencia y obtener recompensas personales significativas; pero en los empleos rutinarios y muy supervisados es imposible. En estas situaciones, el trabajador depende del sistema y, por ende, se frustra por completo la gente con necesidades de competencia elevadas. En cuanto a los logros, los científicos conductuales han observado que algunos

tienen una intensa necesidad de logros, mientras que otros, quizá la mayoría, no parece tan preocupada por ellos. Para David McClelland la elevada necesidad de logros sale a la superficie sólo cuando la gente cree que puede influir en el resultado.(11) Esta gente no es apostadora, prefiere trabajar en un problema antes que dejar el resultado a la casualidad. El individuo conservador escoge riesgos pequeños en los que la ganancia es escasa pero segura. Las personas motivadas a los logros adoptan una postura intermedia; prefieren riesgos moderados porque piensan que sus esfuerzos y habilidades probablemente influyan en el resultado, y parecen más interesadas en los logros personales que en las recompensas, no las rechazan pero no son tan esenciales como los propios logros. Disfrutan más de ganar o resolver un problema difícil que del dinero o los elogios que reciben. Según McClelland es posible enseñar y desarrollar en la gente la necesidad de logros. Estas personas se caracterizan por salir adelante porque como individuos son productores: hacen las cosas. Pero cuando los ascienden y su éxito depende también de las actividades de otros, puede ser menos eficaces. Como están orientados a la tarea y trabajan a toda su capacidad, tienden a esperar que los demás hagan lo mismo. En consecuencia, a veces les faltan las habilidades humanas y la paciencia para manejar con eficacia a gente que es competente pero que tiene mayores necesidades de afiliación que ellos. Entonces su insistencia en la producción frustra a las personas y evita que desarrollen al máximo su potencial. Así aunque las organizaciones requieren individuos motivados a los logros, estos no siempre se convierten en los mejores administradores a menos que adquieran habilidades humanas.

5.1.2.11- TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE

Frederick Herzberg realizó una de las series de estudios más interesantes de estas áreas (12). Concluyó que la gente tiene dos categorías de necesidades (factores de higiene o de mantenimiento y motivadores) que en esencia son independientes e influyen en la conducta de diversos modos. Los primeros son llamados factores de higiene porque describen el entorno de la gente y sirven a la función primaria de evitar la insatisfacción laboral; de mantenimiento, porque nunca están satisfechos por completo (tienen que continuar para mantenerse). Y a la segunda categoría de necesidades la denominó motivadores porque parecen ser eficaces para motivar a la gente a que mejoren su desempeño.

Factores de higiene (el entorno): son las políticas de la compañía y la administración, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones personales, el dinero, el status y la seguridad. No se tratan de partes intrínsecas del trabajo, pero se relacionan con las condiciones en las que se ejecuta el trabajo. Descubrió que los factores de higiene no producen aumentos en la capacidad de producción del empleado, sino que sólo se evitan pérdidas en su rendimiento debidas a restricciones en el trabajo.

Motivadores: atañen a los sentimientos de logros, crecimiento y desarrollo personal y reconocimiento que se experimentan en un trabajo que ofrece retos y margen de acción. Los llama así porque se trata de factores que parecen tener un efecto positivo en la satisfacción con el trabajo, lo que generalmente da por resultado un aumento en la capacidad total de producción del individuo. Cuando los factores de higiene están satisfechos, tienden a eliminar la insatisfacción y las restricciones de trabajo, pero hacen poco por motivar al individuo para que tenga un rendimiento mayor o supere su capacidad. No obstante, el aumento de los motivadores le permitirán crecer y desarrollarse, y a menudo incrementan la destreza. Así, los factores de higiene influyen en la disposición y los motivadores en las habilidades del individuo.

5.1.2.12- RELACION ENTRE LA TEORIA DE HERZBERG Y LA DE MASLOW

Según Hersey y Blanchard la teoría de Maslow es útil para identificar necesidades o motivos, mientras que la de Herzberg aclara las metas y los incentivos que tienden a satisfacer esas necesidades. Así, en una situación de motivación, si se conocen las necesidades más fuertes (Maslow) de los individuos en los que se quiere influir, debe ser capaz de determinar qué metas (Herzberg) puede ofrecerles en el medio para motivarlos. Al mismo tiempo, si se sabe qué metas quieren alcanzar, puede predecir cuáles son las necesidades más fuertes. Esto es posible porque se ha descubierto que el dinero y las prestaciones suelen satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad; las relaciones personales y la supervisión son ejemplos de factores de higiene que tienden a satisfacer necesidades sociales; las mayores responsabilidades, el trabajo estimulante, el crecimiento y el desarrollo son motivadores con los que se satisfacen necesidades de estima y autorrealización.

El concepto de McClelland de motivación para los logros se relaciona también con la teoría de motivación-higiene de Herzberg. La gente con una motivación elevada para los logros tiende a interesarse en los motivadores (el trabajo en sí); quiere información relativa a la tarea, saber qué tan bien hace su trabajo. Por el otro lado, quienes tienen una motivación para los logros baja están más preocupados por el entorno; quieren conocer lo que los demás opinan de ellos antes que saber qué tal se desempeñan. Para Herzberg lo que en realidad se tiene que hacer con el trabajo es enriquecerlo, que significa aumentar en forma deliberada la responsabilidad, el alcance y los retos del empleo. Si una persona participa en la planeación, organización, motivación y control de sus propias tareas, la gente comienza a satisfacer sus necesidades de estima y autorrealización.

5.1.2.13- MOTIVACION Y SATISFACCION

De acuerdo con Edward Lawler III la motivación está influenciada por las consideraciones del futuro a propósito de la relación entre desempeño y recompensas, mientras que la satisfacción se refiere a los sentimientos de la gente hacia las recompensas que recibe.⁽¹³⁾ Así, la satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras que la motivación es el resultado de las expectativas del porvenir. Entonces, los esfuerzos por mejorar el desempeño futuro concentrándose en recompensas y beneficios del pasado muestran una falta de entendimiento del carácter de la motivación. La satisfacción se orienta al pasado; la motivación al futuro.

5.1.2.14- INTEGRACION DE CUATRO TEORIAS DE LA MOTIVACION

Hersey y Blanchard llegaron a estas conclusiones:

La gente busca seguridad: hay ciertas necesidades "inseguras" que son fundamentales en la existencia de la gente.

La gente busca sistemas sociales: sea llamada necesidad de relación, de afiliación, de relaciones personales o de pertenencia, no se puede pasar por alto la cuestión de la sociabilidad en las organizaciones eficaces.

La gente busca el crecimiento personal: ya sea autorrealización, progreso, crecimiento o necesidad de logros, "lo que hay para mí" es una necesidad poderosa. No se puede ignorar el aspecto desarrollo en las organizaciones eficaces.

Entonces, el modelo de liderazgo debe incorporar estas tres categorías de necesidades humanas básicas.

Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland
Autorrealización	Crecimiento	Motivadores	Necesidad de logros
Estima			
Social	Relación	Factores de higiene	Necesidad de afiliación
Seguridad	Existencia		
Fisiológicas			

Comparación de cuatro teorías de la motivación

Fuente: Northcraft, Gregory B.; Neal, Margaret A. *Organization Behavior. A Management Challenge*. 2ª ed. Fort Worth: Dryden Press, 1994.

NOTAS

5. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.
6. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.
7. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.
8. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.
9. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.
10. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.
11. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.
12. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.
13. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.3- LIDERAZGO: primer acercamiento

5.1.3.1- LOS LIDERES COMO VISIONARIOS

Todo líder debe ver hacia dónde quiere ir y considerar los medios para llegar. Consiste en tener una idea, un marco de referencia, un plan mental. Las personas y las organizaciones sin visión mueren, por lo tanto los líderes deben ser visionarios. Entonces, la visión define al Liderazgo, es fundamental en el proceso de conducir una organización.

Los líderes deben pensar activamente en el futuro, y este imperativo aumenta junto con la esfera de acción y el nivel de responsabilidad. Es decir, desde todos los roles es necesario prestar atención al presente y al futuro; lo único que varía es la proporción. Cuando el líder tiene un papel estratégico, la orientación temporal es más a largo plazo y más a futuro que en el caso de un líder cuyo papel es táctico.

Para alcanzar un buen funcionamiento organizacional hay que destacar la importancia de la visión compartida sobre el futuro al que se aspira.

En una empresa, al ser el observador colectivo (como es el grupo de líderes), resulta absolutamente imprescindible contar con un acuerdo sobre el objetivo común. Sin una visión compartida, todo esfuerzo de mejora será inútil, ya que llamar a algo mejora sólo tiene sentido cuando se compara ese algo con la visión que uno tiene. En ese contexto, la estrategia de la compañía se volvería caótica y contradictoria.

Entonces, resulta imperativo que los líderes compartan la visión de la organización con todos los empleados que trabajan en ella.

5.1.3.2- ENFOQUE DE LOS RASGOS

Gary Yukl ofrece algunas sugerencias de rasgos y habilidades que exhiben con más frecuencia los líderes triunfadores.(14)

Habilidades: inteligente, habilidades conceptuales, creativo, diplomático y discreto, facilidad de palabra, conocimiento de las tareas grupales, organizado, persuasivo, habilidades sociales.

Rasgos: adaptable a las situaciones, alerta al medio social, ambicioso y orientado a los logros, asertivo, cooperativo, decidido, seguro, dominante (deseo de influir en los demás), persistente, confiado, resistente a la tensión, deseoso de asumir responsabilidades.

Bennis sugiere que los líderes facultan a sus organizaciones para crear un ambiente en el que la gente se sienta importante y parte de la comunidad o el equipo, en el que el aprendizaje y la competencia cuenten y en el que el trabajo sea estimulante.(15) Actualizó estos rasgos con siete características del desempeño eficaz:

- Conocimiento del negocio
- Habilidades interpersonales, capacidad de motivar, sacar lo mejor de la gente.
- Habilidades conceptuales: capacidad de pensar en forma sistemática, creativa e inventiva.
- Historial: que haya hecho el trabajo antes y lo haya hecho bien.
- Buen sentido: capacidad de elegir a la gente adecuada para compensar sus deficiencias.
- Juicio: capacidad para tomar decisiones rápidas sin datos suficientes.
- Carácter: el principal don del líder es el carácter, pero el carácter y el juicio son las cualidades que menos se conocen cuando se trata de enseñarles a los demás.

Morgan Mc Call y Michael Lombardo hicieron un estudio para detectar los rasgos negativos del Liderazgo llamados "defectos fatales" y son los siguientes:

- Insensibles a los otros: intimidatorios, con estilo tiranizador.
- Fríos, distantes y arrogantes.
- Poco confiables
- Demasiado ambiciosos
- Problemas concretos de desempeño en el negocio
- Incapaces de delegar o formar un equipo; exceso de dirección
- Incapaces de formar personal con eficacia
- Incapaces de pensar estratégicamente
- Incapaces de adaptarse para dirigir con un estilo diferente
- Demasiado dependientes de su abogado o mentor. (16)

Del estudio surgió que la causa más frecuente de descarrilamiento de los líderes (que no llegaron a la cima) fue la insensibilidad a los demás, pero la más grave fue la falta de confianza: traicionar la confianza – no seguir las premisas o hacer doble juego – era un “pecado imperdonable”.

En suma, la investigación empírica muestra que el liderazgo es un proceso dinámico que varía con cada situación y con los cambios en el líder y los seguidores; por lo tanto, aunque ciertos rasgos ayudan o estorban en una situación dada, no hay un conjunto universal de carácter que garanticen el éxito del liderazgo.

La efectividad de un estilo de liderazgo depende de la situación en la que se practica. Los líderes eficaces deben ser capaces no sólo de determinar el estilo de liderazgo más apropiado, sino también de ejercerlo correctamente. Entonces, los líderes eficaces y triunfadores son capaces de adaptar su estilo a los requerimientos de la situación.

NOTAS

14. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

15. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

16. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.4- DETERMINACION DE LA EFICACIA

De acuerdo con Hersey y Blanchard la eficacia del líder depende de la pertinencia de su estilo para la situación en la que opera. Cuando el estilo del líder es el adecuado para la situación; se llama eficaz; en el caso contrario, se llama ineficaz.

En general, la diferencia entre estilos eficaces e ineficaces no es la conducta concreta del líder, sino su pertinencia en el medio en que se da. Es la interacción del estilo básico con el ambiente lo que produce un grado de eficacia o ineficacia. Entonces, la eficacia de un estilo de liderazgo dependerá de su pertinencia en la situación, como la ven los seguidores, los superiores y los compañeros del líder.

El liderazgo consistente no significa emplear todo el tiempo el mismo estilo, sino utilizar el que convenga al nivel de preparación de los seguidores, de modo que entiendan por qué el líder muestra cierta conducta, cierto estilo. El liderazgo inconsistente es el que practica el mismo estilo en todas las situaciones. El líder es consistente si dirige a sus seguidores e incluso a veces los disciplina si no se desenvuelven correctamente, pero los respalda y los premia si están haciendo bien las cosas. El líder es inconsistente si sonríe y apoya todo el tiempo, cualquiera que sea la forma en que sus seguidores hagan su trabajo.

Y para ser de verdad consistente el líder debe conducirse de la misma manera en situaciones similares y con todas las partes. Así, el líder consistente no castigará al seguidor que cometa un error costoso y dejará pasar la misma falta en otro, y viceversa.

La productividad atañe tanto a la eficacia (la consecución de las metas) como a la eficiencia (costos de insumos incluyendo recursos humanos).

Peter Drucker dijo, "la eficacia constituye los cimientos del éxito; es la condición mínima para sobrevivir después de haber triunfado. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas. La eficacia es hacer las cosas correctas".(17)

En suma, los líderes pueden ser exitosos pero ineficaces y ejercer una influencia efímera en el comportamiento de los demás. Por otro lado, si los líderes son tan exitosos como eficaces, su influencia tiende a llevar a una productividad de largo plazo y al desarrollo organizacional.

5.1.4.1- LIDERAZGO EXITOSO O LIDERAZGO EFICAZ

La responsabilidad básica de los líderes en cualquier organización es realizar el trabajo, con y por medio de la gente, de manera que su rendimiento se mide por los resultados y la productividad del equipo que conducen.

El éxito tiene que ver con la forma en que el individuo o el grupo se comporta. Por su parte, la eficacia describe el estado interno, o disposición, del individuo o el grupo, por lo que se refiere por naturaleza a las actitudes. Quienes están interesados sólo en el éxito (ser ascendidos con rapidez) tienden a resaltar su posición de poder y ejercen una supervisión estrecha; pero los individuos eficaces (los que tienen empleados satisfechos y comprometidos y departamentos de alto desempeño) también se apoyan en su poder personal y practican una supervisión más general.

Para Hersey y Blanchard la eficacia está determinada por las metas y los objetivos que se imponen al líder y la organización, pero que uno y otra deben recordar que la eficacia está en función de:

1. las variables de productos (productividad y desempeño).
2. las variables de intervención (las condiciones de los recursos humanos).
3. las metas de corto plazo.
4. las metas de largo plazo.

NOTAS

17. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.5- EL DIAGNOSTICO DEL AMBIENTE

El enfoque situacional del Liderazgo parte del concepto de que la eficacia resulta de que el estilo de comportamiento que muestra el líder es el adecuado para las exigencias del ambiente. La clave para los líderes es aprender a diagnosticar su ambiente, la primera de las tres aptitudes importantes del liderazgo, (las otras dos son la capacidad de adaptarse y la de comunicar).

5.1.5.1- VARIABLES AMBIENTALES

El ambiente de la organización está formado por el líder, sus seguidores, supervisores, asociados, la propia organización, los requerimientos del trabajo y otras variables como el tiempo.

Definición de estilo

Es la pauta coherente de comportamiento que exhiben cuando trabajan con y por medio de la gente, tal como ésta la percibe. Las pautas aparecen cuando se ve que los líderes responden de la misma manera en condiciones similares; desarrollan hábitos de acción que quienes trabajan con ellos de algún modo llegan a predecir.

Definición de expectativas

Son las percepciones del comportamiento adecuado para la función o el puesto que uno ocupa o bien la percepción personal de las funciones de los otros dentro de la organización.

Decir que alguien comparte sus expectativas con otro significa que cada uno percibe adecuadamente y acepta su función personal y la del otro.

Para que las expectativas sean compatibles, es importante compartir metas y objetivos comunes.

5.1.5.2- INTERACCION DE ESTILO Y EXPECTATIVAS

Estilo y expectativas del líder

Uno de los elementos más importantes en la situación del liderazgo es el estilo del líder. Los líderes desarrollan su estilo con el tiempo, a partir de su experiencia, educación y capacitación.

R. Tannenbaum y W. Schmidt proponen que hay al menos cuatro fuerzas internas que influyen en el estilo de liderazgo:

1. el sistema de valores
2. la confianza en los empleados
3. las inclinaciones personales
4. los sentimientos de seguridad en las situaciones inciertas(18).

El **sistema de valores** del líder consiste en sus respuestas a preguntas como éstas: ¿qué tanto cree que los individuos deben participar en la toma de decisiones que los afectan?

La fuerza de las convicciones del líder acerca de esta clase de preguntas tenderá a influir en su estilo de liderazgo, en particular en términos del grado de dirección o apoyo que está dispuesto a brindar a los miembros de su equipo.

La **confianza en los empleados** esta influenciada, muchas veces, por los postulados que sostiene el líder, la teoría X o la teoría Y, acerca de la naturaleza humana. Es decir, el grado de control o de libertad que concede a los miembros de su equipo depende de si cree que la gente es en esencia floja, poco confiable o irresponsable, o que puede ser creativa y autocontrolada en un ambiente adecuadamente motivado. Además, depende de la opinión del líder acerca de los conocimientos de los miembros de su equipo en cada área de responsabilidad.

Las **inclinaciones personales** tienen un impacto en el estilo de liderazgo. Ciertos líderes están a gusto siendo directivos (controlando y supervisando). Otros operan con más comodidad en un grupo al que le proporcionan cierta dirección y otros prefieren delegar y dejar que los miembros del equipo se hagan cargo de problemas y cuestiones particulares. Los **sentimientos de seguridad en situaciones inciertas** tienen un impacto definitivo en la voluntad del líder de ceder el control de las decisiones a otros en un ambiente de incertidumbre. Lo que entra en juego es la tolerancia del líder a la ambigüedad. Lo importante es reconocer que los líderes tiene estilos de liderazgo diferentes, pero también recordar que el estilo no está en lo que piensan los líderes de su comportamiento en cada situación, sino en cómo perciben los demás su conducta. Cambiar el estilo de los líderes es un proceso difícil y que toma mucho tiempo. Debe planearse e implantarlo a largo plazo, de modo que las expectativas de todos los participantes sean realistas.

Estilo y expectativas del los seguidores

Aunque los líderes preferirían cambiar el estilo de sus seguidores, encontrarán que deben adaptarse, al menos por un tiempo, a su comportamiento actual. El comportamiento actual del supervisor, por lo menos hasta cierto grado, debe ser compatible con las expectativas actuales del grupo, y las modificaciones planeadas se realizarán a largo plazo.

Estilo y expectativas de la organización

Están determinados por su historia y su tradición, así como por las metas y los objetivos que reflejan a su vez el estilo y las expectativas de la dirección general actual. Al igual que los individuos, con el tiempo las organizaciones se caracterizan por ciertos modos de comportarse que son percibidos como su estilo (imagen corporativa). Los miembros de la organización se vuelven pronto conscientes de su sistema de valores y se conducen de acuerdo con las muchas expectativas que genera.

Requerimientos del trabajo

La tarea que tiene instrucciones específicas sobre lo que el líder y sus seguidores deben hacer requiere un estilo de liderazgo diferente del que necesita una tarea no estructurada que no prescribe un procedimiento de operación. Los puestos muy estructurados que precisan direcciones parecen requerir un comportamiento de tarea elevado, mientras que los puestos no estructurados que no necesitan direcciones parecen favorecer la conducta orientada a las relaciones personales.

Tiempo

Otro elemento en el ambiente del líder es el tiempo de que dispone para tomar las decisiones. Si se debe tomar una decisión inmediata; suele requerir un comportamiento orientado a las tareas, no pudiendo emplear otros métodos de participación. Si en cambio, el tiempo no es un factor importante en la situación, el líder tiene la oportunidad de elegir de una gama más amplia de estilos de liderazgo, según otras variables situacionales. Es importante señalar que no siempre es necesario que los supervisores y los empleados tengan estilos similares. La gente no tiene que poseer la misma personalidad para ser compatible; lo que se requiere es que comparta las percepciones de las funciones de cada quien y tenga metas y objetivos comunes. Sería imposible que los líderes atendieran a todas las variables que tuvieran que tomar una decisión de liderazgo; sin embargo, hay una variable que es clave: las relaciones entre el líder y el seguidor ya que si el subordinado decide no seguir al líder, deja de importar lo que opine el jefe, cuál es la naturaleza del trabajo, cuánto tiempo se necesita o cuáles son las otras variables situacionales.

NOTAS

18. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.6- LIDERAZGO SITUACIONAL

5.1.6.1- CONCEPTO BASICO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

De acuerdo con el Liderazgo Situacional, no hay un medio óptimo de influir en la gente. Qué estilo de liderazgo se deba usar con individuos o grupos depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia.(19)

Se basa en la interacción de:

- el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder.
- el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda.
- el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

Provee a los líderes con algún grado de comprensión de las relaciones entre un estilo eficaz de liderazgo y el nivel de preparación de sus seguidores.

Comportamiento de tarea: grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. Incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. Especifica las metas que la gente debe alcanzar. Organiza por la gente la situación de trabajo. Impone los tiempos por la gente. Da instrucciones específicas y requiere informes periódicos del progreso.

Comportamiento de relación: grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar. Ofrece respaldo y estímulo. Hace participar a la gente en discusiones acerca de las actividades de trabajo. Busca y escucha las opiniones y preocupaciones de la gente. Ofrece retroalimentación sobre las realizaciones de la gente.

Los comportamientos de tarea y de relación son dimensiones distintas. Se colocan en dos ejes diferentes en una gráfica plana, en la que los cuatro cuadrantes sirven para identificar los cuatro estilos básicos de liderazgo.

Estilo de liderazgo: es el comportamiento del líder según lo perciben los seguidores. Ningún estilo es eficaz en todas las situaciones; cada uno es o no apropiado de acuerdo con la situación. Hay cuatro estilos básicos:

- **Estilo 1 (S1).** Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo. Se dice que el estilo 1 es un "liderazgo de crisis" porque es apropiado para esos tiempos. Se lo emplea para responder a las crisis, no para producirlas.
- **Estilo 2 (S2).** Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
- **Estilo 3 (S3).** Se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.
- **Estilo 4 (S4).** Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

5.1.6.2- PREPARACION DE LOS SEGUIDORES

Al trabajar con los demás y colaborar en su desarrollo, el líder ha de sostener opiniones positivas acerca de las posibilidades de sus seguidores. El líder eficaz cree que la gente tiene el potencial de crecer y que, si recibe la oportunidad, responderá.

La relación entre líder y los seguidores es una variable crucial en la situación de liderazgo. No hay liderazgo sin seguidores.

Para llevar al máximo la relación entre líder y seguidores, aquél debe empezar por determinar los resultados concretos de las tareas que los seguidores deben lograr, ya sea como individuos o como grupos. Sin clarificar resultados, objetivos, tareas parciales, al líder le falta la base para determinar el estilo concreto de comportamiento para el nivel de preparación de los seguidores.

En el Liderazgo Situacional, preparación se define como el grado de capacidad y disposición que demuestra el seguidor para cumplir con cierta tarea. La gente tiende a hallarse en diferentes niveles de preparación, según la tarea que se le ha encomendado.

Cuando se trata de un grupo, el líder debe entender que debe comportarse con cada miembro del grupo de manera distinta que con el grupo como un todo.

Los dos principales componentes de la preparación son la capacidad y la disposición.

Capacidad: es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o grupo aporta a determinada tarea o actividad.

Disposición: es el grado al que el individuo o grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

El grado al que los seguidores aportan su disposición a cierta situación influye en la capacidad que despliegan, y esto atañe al grado al que crecerán y desarrollarán competencias y capacidades. Del mismo modo, el monto de conocimientos, experiencias y habilidades empeñados en cierta tarea suele influir en la confianza, el compromiso y la motivación. El nivel de preparación es una combinación única de la capacidad y la disposición con que la gente emprende cada tarea.

El continuo de la preparación del seguidor puede dividirse en 4 niveles:

- **Nivel 1 (R1).** Incapaz e inseguro: es incapaz y carece de confianza.
- **Nivel 2 (R2).** Incapaz pero dispuesto. No tiene capacidad pero está motivado y se esfuerza. O incapaz pero confiado: le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder esté ahí para conducirlo.
- **Nivel 3 (R3).** Capaz pero indispuerto. Tiene capacidad para desempeñar la tarea, pero no está dispuesto a aplicarla. O capaz pero inseguro: posee capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.
- **Nivel 4 (R4).** Capaz y dispuesto. Tiene capacidad para desenvolverse y se siente comprometido. O capaz y confiado: tiene capacidad para desempeñar la tarea y se siente confiado al respecto.

5.1.6.3- ELECCION DE LOS ESTILOS APROPIADOS

Decir: (nivel de preparación 1 y estilo de liderazgo 1)

Es apropiado brindar muchos lineamientos con poca conducta de apoyo cuando el seguidor o el grupo tiene poca capacidad y seguridad. Da instrucciones específicas (qué, cuándo, dónde y cómo) y supervisa de cerca el desempeño. Los papeles están definidos. El líder toma las decisiones. Supervisión estrecha y llamado a cuentas. La tarea debe ser simple y específica. Otros términos son guiar, dirigir o estructurar.

Conductas apropiadas del líder con R1: Incapaz e inseguro:

Dar información acerca de la tarea en cantidades asimilables

No abrumar al seguidor

Reducir miedo a los errores

Ayudar paso a paso

Concentrarse en la enseñanza.

Convencer: (nivel de preparación 2 y estilo de liderazgo 2)

El comportamiento de tarea alto es conveniente porque se trata de alguien que todavía es inestable; pero puesto que se está esforzando, es importante respaldar su motivación y

compromiso. Se distingue de "decir" en que el líder no sólo ofrece lineamientos, sino también la oportunidad de dialogar y aclarar para que el individuo "adquiera" psicológicamente lo que el líder quiere. Aquí se responde si se pregunta "por qué". Explica las decisiones y permite aclararlas. Otros términos para el estilo 2 son explicar, persuadir y aclarar.

Conductas apropiadas para R2 incapaz pero dispuesto / confiado:

Trata de convencer por la persuasión
Verifica que se entienda la tarea
Estimula las preguntas
Discute los detalles
Explora habilidades relacionadas
Explica "por qué"
Da al seguidor pasos secuenciales (no lo apresura)
Insiste en el "cómo hacerlo".

Participar: (nivel de preparación 3 y estilo de liderazgo 3)

Acaba de adquirir una capacidad y no ha tenido la oportunidad de ganar confianza al llevarla a la práctica por sí mismo. El comportamiento adecuado consiste en mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos, pues ya el individuo o grupo ha demostrado que es capaz de desempeñar la tarea. La principal función del líder es alentar y comunicar. Comparte ideas y facilita la toma de decisiones. Otros términos para este estilo son colaborar, facilitar y comprometer; todos implican un comportamiento de relaciones alto y de tarea baja.

Conductas apropiadas para R3 capaz pero indispueto:

Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones
Saciar la "necesidad de saber" del seguidor
Concentrarse en los resultados
Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación.

Capaz pero inseguro:

Tomar juntos las decisiones
Decidir el siguiente paso
Alentar y respaldar
Analizar los temores

Es fundamental que el líder deje participar al colaborador en la toma de decisiones, ya que de lo contrario éste sentirá la falta de nuevos desafíos causando la pérdida de interés en sus tareas.

Delegar: (nivel de preparación 4 y estilo de liderazgo 4)

El individuo ha tenido suficientes oportunidades para practicar y se siente cómodo sin que el líder dé instrucciones. Es innecesario brindar direcciones acerca de dónde, qué, cuándo, o cómo porque los seguidores ya poseen la capacidad. Tampoco hace falta un comportamiento de respaldo y aliento por encima del promedio cuando el grupo está motivado, y comprometido y tiene confianza. Sigue siendo adecuado vigilar lo que ocurre, se precisa cierto comportamiento de relación pero es importante dar a los seguidores la oportunidad de que asuman las responsabilidades y su puesta en marcha. Cede la responsabilidad de las decisiones y su implantación. Otros términos que se le aplican son observar y vigilar.

Es importante destacar que cuando un grupo o individuo está en desarrollo, habitualmente las cuestiones que surgen tiene que ver con la inseguridad; cuando está en regresión, atañen a la indisposición.

Conductas apropiadas para R4 capaz y dispuesto / confiado:

- Escuchar novedades
- Evitar cargas excesivas
- Fomentar la autonomía
- Practicar una administración general al margen; observar
- Reforzar la comunicación con los seguidores
- Ofrecer apoyo y recursos
- Delegar actividades
- Fomentar la libertad para correr riesgos

5.1.6.4- ESTILOS DE LIDERAZGO EFICAZ E INEFICAZ

Son para los 4 niveles de preparación - escasa (R1), de escasa a moderada (R2), de moderada a elevada (R3) y elevada (R4) – son decir (S1), convencer (S2), participar (S3) y delegar (S4) respectivamente.

Estilo	EFICAZ	INEFICAZ	Estilo	EFICAZ	INEFICAZ
	Decir	Exigir		Participar	Proteger
S1	Conducir	Rebajar	S3	Alentar	Aplacar
	Dirigir	Dominar		Apoyar	Condescender
	Establecer	Atacar		Facultar	Pacificar
	Convencer	Manipular		Delegar	Desatender
S2	Explicar	Sermonear	S4	Observar	Descargar
	Aclarar	Defender		Confiar	Evitar
	Persuadir	Racionalizar		Asignar	Abandonar

5.1.6.5- DETERMINACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO APROPIADO

El Liderazgo Situacional no sólo propone cuál es el estilo de liderazgo más conveniente para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones de estilos si el líder es incapaz de aplicar el más deseable. La probabilidad de éxito de cada estilo en los 4 niveles de preparación tiende a ser como sigue:

- R1 - S1, elevada; S2, segunda; S3, tercera; S4, baja probabilidad.
- R2 – S2, elevada; S1, segunda; S3, tercera; S4, baja probabilidad.
- R3 – S3, elevada; S2, segunda; S4, tercera; S1, baja probabilidad.
- R4 – S4, elevada; S3, segunda; S2, tercera, S1, baja probabilidad.

Al emplear el Liderazgo Situacional, hay que recordar siempre que no hay un mejor medio de influir en los demás, sino que, por el contrario, el comportamiento del líder será más o menos eficaz de acuerdo con el nivel de preparación de la persona a la que trata de influir.

Entonces, el modelo de Liderazgo Situacional consta de:

- diagnosticar el nivel de preparación.
- Adaptarse y elegir los estilos de liderazgo de mayor probabilidad.
- Comunicar los estilos de manera eficaz para influir en el comportamiento de los demás.

El Liderazgo Situacional tiene implícita la idea de que el líder ha de colaborar con sus seguidores para que aumenten su preparación hasta donde sean capaces y estén dispuestos a llegar. Este desarrollo requiere adaptar el comportamiento de liderazgo a lo largo de los 4 estilos del Liderazgo Situacional.

En el Liderazgo Situacional es el seguidor el que determina cuál es el comportamiento apropiado del líder. De acuerdo con su propia conducta, el seguidor recibe el trato que

desea. El proceder del seguidor determina el del líder. La gente con preparación elevada no necesita tanto apoyo socioemocional sino una mayor libertad. Es posible que ocurran cambios, cualquiera que sea el nivel de preparación del individuo o grupo. Cuando el desempeño del seguidor comienza a deteriorarse (por la razón que sea) y su capacidad o su motivación disminuyen, el líder debe estimar de nuevo su nivel de preparación y retroceder en la curva de liderazgo para brindar la dirección y el apoyo socioemocional que sea preciso.

En el medio dinámico del liderazgo, el seguimiento es casi una obligación. Tareas, preparación y resultados están en constante cambio, y es indispensable el seguimiento. Dirigir es un trabajo de tiempo completo que debe practicarse todas las horas de todos los días. No debe existir excusa alguna para no hacer el seguimiento correspondiente de cada colaborador.

La capacidad del individuo no cambia radicalmente de un momento al otro. Por su parte, la disposición es diferente. La motivación suele fluctuar de un momento a otro; por lo tanto, el individuo está poco, a veces, a menudo o habitualmente dispuesto a asumir responsabilidades de cierta área.

Es fundamental usar el mismo estilo de liderazgo en todas las situaciones similares y variarlo en consecuencia cuando las circunstancias cambian.

5.1.6.6- EL CAMBIO ACERTADO DE ESTILO DE LIDERAZGO

Si el líder usa actualmente un estilo que resulta adecuado para el nivel de preparación de su grupo, un indicador que puede utilizar para decidir cuándo y en qué medida cambiar su estilo es el rendimiento o los resultados.

Si el rendimiento ha crecido en sus actividades actuales, la preparación para la tarea ha aumentado, y sería adecuado que el líder cambiara su estilo en función del modelo de Liderazgo Situacional, de la misma manera debería hacerlo si los resultados del desempeño están en baja.

NOTAS

19. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.7- LIDERAZGO GRUPAL

5.1.7.1- DINAMICA DE GRUPOS

Hay muchas similitudes entre conducir a una persona y hacerlo con un grupo, pero el liderazgo grupal requiere más destreza.

Peter Drucker resumió la dificultad esencial de conducir un equipo: "la administración es acerca de seres humanos. Su tarea es hacer que la gente sea capaz de desempeñarse en grupo, que sus fuerzas cuenten y sus debilidades sean irrelevantes."(20)

Para poder trabajar con otros las ideas de colaborar, comunicarse, ser flexible, escuchar al otro, y valorar sus aportes, coordinar opiniones, negociar, conocer el propio estilo, etc., no sólo deben ser comprendidos a nivel relacional, sino que también deben ser aceptadas emocionalmente.

El modelo de Liderazgo Situacional se aplica por igual a individuos que a los grupos. Pero hay algunos factores que complican las cosas cuando uno trabaja con grupos, igualmente es necesario ejercer las tres competencias básicas para influir (diagnosticar, adaptarse y comunicar).

Es posible que tenga que tratar con cada miembro del grupo de forma diferente en las situaciones aisladas que cuando trabaje con todo el grupo. Los líderes grupales requieren estar al tanto de las dinámicas del interior del equipo y de la necesidad de diagnosticar no sólo el comportamiento de los individuos, sino también el del grupo como tal.

El grupo consiste en dos o más individuos que interactúan y cuya existencia es necesaria para satisfacer las necesidades de cada uno de sus miembros.

La clave es que la satisfacción, al menos en parte de sus necesidades depende de alcanzar las metas del grupo. El grado al que se logra la satisfacción de los individuos diferencia a los grupos eficaces de los ineficaces. Cuando las necesidades estén armonizadas, es probable que el grupo sea eficaz; en el caso contrario, será ineficaz.

Las metas deben ser entendidas por todo el grupo. La productividad es mayor en aquellos grupos en los que se aplican técnicas que impulsan la consecución de las metas grupales a la vez que cumplen con las necesidades de sus miembros.

5.1.7.2- EL LIDERAZGO EN EL EQUIPO

El equipo es el grupo formal de trabajo.

El uso del modelo para el equipo se centra en cinco preguntas relacionadas y bien formuladas:

- ¿Qué objetivos quieren lograr?
- ¿Cuál es la preparación del equipo en la situación?
- ¿Cómo debe intervenir el líder?
- ¿Cuál fue el resultado de su intervención?
- ¿Qué seguimiento, si acaso, se requiere?

Preparación del grupo en una situación determinada

Una vez que se ha declarado el objetivo, el líder debe diagnosticar la preparación del equipo para cumplirlo.

- **Nivel de Preparación 1:** una fuerte necesidad de definir el objetivo evidencia la incertidumbre y la falta de claridad en la meta y las funciones. El grupo es incapaz y está dispuesto / inseguro en relación con su objetivo.
- **Nivel de Preparación 2:** el grupo está dividido por la disonancia de los grupos interiores y la competencia por el reconocimiento y la influencia. El grupo es incapaz pero dispuesto y confiado en lo que se refiere al objetivo específico.

- **Nivel de preparación 3:** se realizan ajustes entre individuos y facciones y surgen líderes y expertos informales. El grupo en conjunto demuestra capacidad con resultados modestos, pero aún está inseguro en sus esfuerzos por alcanzar el objetivo.
- **Nivel de Preparación 4:** muestra en gran medida relaciones funcionales, espíritu, sinergia y un grado elevado de desempeño. El grupo es ya un equipo: capaz, dispuesto y confiado en relación con el objetivo.

Comportamiento del líder

Después de diagnosticar el nivel de preparación del equipo, el líder está preparado para ejercer el estilo apropiado.

- **Estilo 1: Definir,** se concentra en dirigir el equipo: define metas, funciones y responsabilidades. La comunicación influye sobre todo en un sentido, del líder a los miembros. El líder se encuentra fuera del grupo.
- **Estilo 2: Aclarar,** aclara las actividades del equipo y afina funciones y responsabilidades. La comunicación entre el líder y los miembros está creciendo.
- **Estilo 3: Involucrar,** el líder es un miembro especial del equipo. Involucra al equipo en el establecimiento de sus propias metas y su dirección. La comunicación tiene múltiples sentidos, y el líder actúa como miembro activo.
- **Estilo 4: Facultar,** el líder está de nuevo fuera del grupo desde donde faculta al equipo para que se autoadministre; permite que establezca y modifique sus propios procesos de trabajo. El líder hace las veces de canal de comunicación con el resto de la organización.

Una característica de los grupos eficaces es que pueden pasar de forma rápida y fácil de un modo a otro. Se enriquecerá la destreza del grupo para responder a diferentes situaciones y enfrentar distintos problemas y contingencias si le damos la capacidad y la fluidez para moverse de un modo a otro. La adaptabilidad es muy importante; es producto del crecimiento y del desarrollo. La receptividad al concepto de cambio es la esencia de la adaptabilidad, una virtud que necesitan todos los que formen un grupo.

5.1.7.3- PAPELES QUE COLABORAN U OBSTACULIZAN EN LOS GRUPOS

Los miembros de los grupos desempeñan papeles: la conducta que cada uno exhibe. Para ser eficaces en los grupos, todos tienen que adaptar sus papeles a las necesidades del grupo; se deben deshacer de la idea de que ciertas conductas son siempre buenas y otras siempre malas.

Las conductas pueden funcionar en unas situaciones y no en otras.

Cada estilo, del S1 al S4, representa una capacidad de comportamiento, y en cada uno hay dos categorías conductuales: una que colabora y otra que obstaculiza. Estas categorías se dividen a su vez en indicadores del comportamiento que cada individuo puede manifestar en cada categoría.

1- Competencia S1 (TA/RB)

Categoría del papel de la colaboración: establecer

Ayuda a poner en marcha al grupo por nuevos caminos. Propone tareas y metas, define problemas, colabora en la imposición de reglas y contribuye con ideas. Concentra la atención en alternativas y las cuestiones que se le presentan al grupo.

Indicadores:

Comenzar: inicia la acción, sugiere funciones, estructuras o procedimientos para uso del grupo.

Aclarar propósitos: declara por qué se ha reunido el grupo. Garantiza la generalidad del resultado pretendido.

Definir metas: especifica lo que se necesita para cumplir con el propósito del grupo; los pasos necesarios para la consecución de las metas.

Mantener la dirección: retiene al grupo en la ruta; se concentra en las metas y los propósitos declarados.

Categoría del papel de la obstaculización: agresivo

Impone su dominio personal y trata de abrirse paso sin cuidado de los otros. Puede reaccionar con hostilidad hacia aspectos del problema o personas que en su opinión impiden el progreso: rechazar todas las ideas, interrumpir y monopolizar la conversación, tiranizar, ridiculizar las ideas y jactarse.

Indicadores:

Criticar: menosprecia, reprime o bien encuentra defectos en las sugerencias y la información de los demás.

Atacar a las personas: se concentra en los atributos personales de alguien en lugar del asunto o el problema de desempeño que el grupo enfrenta.

Dominar: se adueña de la palabra y no concede a los miembros del grupo la oportunidad de hacer sugerencias.

Insultar: forma estereotipos para humillar.

2- Competencia S2 (TA/RA)

Categoría del papel de la colaboración: persuadir

Solicita los hechos y la información relevante sobre el problema. Busca expresiones de sentimientos y valores. Pide sugerencias, cálculos e ideas. Responde abierta y libremente. Favorece y acepta las contribuciones de los demás, expresadas de manera verbal o no verbal.

Indicadores:

Preguntar: formula preguntas en aras de la claridad y la comprensión común del punto. El interrogatorio productivo mejora el proceso del grupo y la calidad del contenido.

Dirigir y alentar las respuestas: no basta plantear buenas preguntas, pues también la disposición de la gente a responder ayuda a dar información e ideas sobre sus sentimientos y valores.

Ofrecer alternativas: crea opciones. Encuentra varias interpretaciones o numerosas conclusiones y estrategias para considerar.

Abogar: propone que el grupo siga una sugerencia o alternativa antes que otra.

Categoría del papel de la obstaculización: manipulador

Responde a los problemas con rigidez e insiste en dar respuestas acartonadas. Aplica de continuo soluciones ineficaces para lograr las metas del grupo. Interpreta los datos en forma selectiva para no validar las opiniones personales y censurar la información que no lo respalda.

Indicadores:

Saltar de tema: se sale del cauce, se muestra quisquilloso.

Afirmar con preguntas: dice las cosas en forma de pregunta o de frase ingeniosa que de hecho son justificaciones o críticas.

Interpretaciones selectivas: tuerce lo dicho para desacreditar el punto de alguien o para sacarlo del contexto.

Poner barreras: oye lo que quiere oír.

3- Competencia S3 (RA/TB)

Categoría del papel de la colaboración: comprometer

Ayuda para que todos los miembros participen del proceso de toma de decisiones. Muestra las relaciones entre las ideas. Puede enunciar de nuevo las sugerencias para reunir las. Resume y ofrece posibles decisiones para que el grupo los rechace o acepte.

Indicadores:

Facilitar la participación: se asegura de que la gente tenga suficiente tiempo para dar la información. Se esfuerza por aprovechar los recursos de que dispone el grupo.

Sintetizar / resumir: toma diversas informaciones y las reúne en una idea nueva.

Lograr el involucramiento: tantea al grupo para verificar que los miembros están a bordo trabajando por su progreso o por los resultados.

Resolver problemas: se ocupa de los problemas que afectan al compromiso del grupo cerca del punto de implantación. Si existe escepticismo, ofrece pruebas; si hay malos entendidos, aclara; si surgen inconvenientes, es creativo; si hay demoras, da un sentido de urgencia.

Categoría del papel de la obstaculización: dependiente

Reacciona ante las figuras de autoridad. Asiente a cualquiera que es visto como líder. Deja que otros solucionen los problemas y espera a que alguien llegue a la solución. No está dispuesto a emplear los recursos de liderazgo que posee o los de otros.

Indicadores:

Asentir a todo: delega en los demás. Suprime sus sentimientos. Parece estar de acuerdo con todos los miembros sobre todos los asuntos.

Evitar las decisiones y las conclusiones mediante sarcasmos: acude en forma inapropiada al humor para mantener los asuntos abiertos cuando el grupo podría estar tomando una decisión.

Buscar la simpatía: para tratar de ganarse la atención de otros miembros del grupo se muestra malhumorado, descorazonado o algo similar.

Expresar futilidades, resignación o impotencia: revienta el chicle, dibuja, hace cosas que distraen a los miembros del grupo y muestran falta de involucramiento.

4 - Competencia S4 (RB/TB)

Categoría del papel de la colaboración: atender

Escucha tanto como habla. Es fácil de abordar. Estimula a los miembros a que proporcionen información y trata de entender y de ser entendido.

Indicadores:

Escuchar: permanece en silencio, mantiene contacto ocular y presta atención a lo que le dicen con el propósito de entender, no de asentir.

Mostrar interés: Se comunica de modo que muestra que está involucrado con el proceso del grupo e interesado en lo que hace.

Llevar notas (para él) o registros (para el grupo): mantiene alguna forma de registro de la información, las actividades, y las decisiones del grupo que pondrá a su disposición más tarde.

Supervisar u observar: audita o examina al grupo. Presta atención especial al efecto de las cosas en el proceso o el desempeño del grupo.

Categoría del papel de la obstaculización: evasión

Se retrae en lo emocional o lo físico. Se dedica a soñar, evade los temas o se mantiene indiferente. Se burla de sus esfuerzos, se muestra irritado o evidencia su distancia en formas no verbales.

Indicadores:

Retiro psicológico: no responde y se aparta, al parecer desinteresado de las actividades del grupo.

Retiro físico: se instala lejos del grupo. Crea una distancia física entre él y las actividades grupales.

Reflejar fastidio: pone mala cara para transmitir el mensaje.

Escapar del grupo: deja el medio, planea llegar tarde, se ausenta deliberadamente del grupo.

NOTAS

20. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.8- PERCEPCIÓN E IMPACTO DEL PODER EN EL LIDERAZGO SITUACIONAL

El concepto de poder está muy relacionado con el de liderazgo, puesto que el poder es uno de los medios por los que el líder influye en el comportamiento de sus seguidores.

Dada esta relación cabal entre liderazgo y poder, los líderes no sólo tienen que evaluar su conducta para entender la forma en que realmente influyen en los demás, sino que también deben examinar su posesión y su ejercicio del poder.

Poder es la influencia potencial: recurso que permite al líder ganarse la obediencia o compromiso de los demás, es el recurso que le permite influir.

Los líderes que lo entienden y saben cómo ejercerlo son más eficaces que quienes no lo hacen ni lo harán. Para lograr influir en el comportamiento de los demás, el líder debe entender el impacto del poder en los diversos estilos de liderazgo.

5.1.8.1- PODER PERSONAL Y POR POSICION

De acuerdo con Amitai Etzioni hay dos tipos de Poder:

Poder Personal: lo tiene aquél que lo obtiene de sus seguidores ("poder con").

Poder por Posición: lo tiene el individuo que gracias a su lugar en la organización es capaz de inducir a otros a que realicen cierto trabajo ("poder sobre").(21)

Algunos pueden tener ambas formas de poder.

El poder personal es el grado al que los seguidores respetan al líder y se sienten a gusto y comprometidos con él, y el grado al que consideran que sus metas quedan satisfechas al cumplir con las del líder. Es la medida en que la gente está dispuesta a seguir al líder.

El poder por posición es el grado al que los superiores del líder están dispuestos a delegar autoridad y responsabilidad, de modo que esta clase de poder tiende a influir hacia abajo, y no se trata de que forme parte del puesto. A menudo, la confianza que inspiren en sus superiores determinará la disposición de la administración general a delegar funciones en ellos. Aunque el poder por posición y el personal son distintos, forman un sistema de influencia recíproca. No basta con tener sólo poder personal o bien una posición de poder: hay que trabajar para ganarse ambos.

Lo que hay que tener bien en claro es que son las percepciones que los demás sostienen acerca del poder lo que le da a la gente la capacidad de influencia.

5.1.8.2- OTRO SISTEMA DE CLASIFICACION DE LAS BASES DEL PODER

El esquema de J. R. P. French y B. Raven parece ser el más aceptado . Estos autores postulan que hay cinco bases de poder:

- Coercitivo
- Experto
- Legítimo
- Referente
- Por recompensa(22)

Hersey y Marshall Goldsmith modificaron algunas de las definiciones y postularon la séptima fuente: poder por conexión (23).

Preparación, estilos y bases del poder

Poder coercitivo: es la capacidad percibida de impartir sanciones, castigos o represalias por no trabajar. Los seguidores R1 necesitan lineamientos, tienen que saber que si no responden habrá algún costo.

Poder por conexión: es la asociación percibida del líder con personas u organizaciones influyentes. Los seguidores R1 y R2 quieren evitar sanciones y ganarse los favores que asocian con las conexiones poderosas.

Poder de recompensar: es la capacidad percibida de ofrecer cosas que la gente quisiera tener. Los seguidores incapaces pero dispuestos R2 son los que más se inclinan a probar un comportamiento nuevo si creen que será premiado un mejor rendimiento.

Poder legítimo: es la percepción de que es apropiado que el líder tome las decisiones por sus títulos, función o posición en la organización. Puede ser un buen sustento para los estilos R2 y R3.

Poder referente: es el atractivo percibido de tratar con el líder para influir en gente capaz pero insegura / indispuesta (R3). El que goza de este poder es querido y admirado por los demás por su personalidad. Es este aprecio, esta admiración y la identificación con el líder lo que influye en los otros.

Poder por información: es el acceso o la posesión percibida de información útil. Sirve para sostener los R3 y R4.

Poder experto: es la percepción de que el líder tiene educación, experiencia y destreza. Es la base para influir a los seguidores competentes y confiados que requieren de poca dirección o comportamiento de apoyo.

5.1.8.3- LA INTEGRACION EN EL LIDERAZGO SITUACIONAL DE LAS BASES DE PODER, EL NIVEL DE PREPARACION Y EL ESTILO DE LIDERAZGO

Para Hersey y Blanchard la preparación del seguidor no sólo dicta qué estilo de liderazgo tiene la mayor probabilidad de éxito, sino también que determina la base de poder que debe emplear el líder para ganarse su obediencia o influir en su comportamiento.

Poder coercitivo: el seguidor de preparación escasa necesita un comportamiento muy directivo para que se vuelva productivo.

Poder por conexión: cuando comienza a pasar del nivel R1 a R2 todavía se necesita un comportamiento directivo, pero es importante aumentar el apoyo.

Poder de recompensar: generalmente el estilo de convencer mejora con éste.

Poder legítimo: para los R2 y R3, el poder del líder es capaz de hacerlos obedecer o de influir en su comportamiento en virtud de su posición en la jerarquía de la organización.

Poder referente: el estilo R3 se ejerce con eficacia si el líder tiene poder referente, que se funda en sus buenas relaciones personales con el seguidor.

Poder por información: para los R3 y R4 que se dirigen al líder en busca de información para mantener o mejorar el desempeño.

Poder experto: el líder se gana el respeto e influye con más facilidad en quien tiene confianza y es competente ya que el seguidor tiene preparación elevada y requiere poca dirección / apoyo.

NIVEL DE PREPARACIÓN			
Elevada	Moderada		Escasa
R4	R3	R2	R1
Experto	Referente	Recompensas	Coercitivo
	Información	Legítimo	Conexión

Bases de poder necesarias para influir en el comportamiento de la gente en niveles de preparación específicos

Puesto que los líderes ostentan apenas una cantidad limitada de poder, es de esperar que por su propio bien mantengan, cualquiera que sea, la base de poder que posean.

Pero algunos líderes que comienzan con bastante poder dejan que se desgaste y gradualmente lo pierden. El secreto para evitar tal desgaste es utilizar las bases de poder.

NOTAS

21. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

22. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

23. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.9- LA DISCIPLINA CONSTRUCTIVA

Se debe estar consciente de que, por la razón que sea, el desempeño de los empleados puede comenzar a deteriorarse; y uno de los retos más difíciles que los líderes enfrentan es trabajar con problemas de desempeño, puesto que a menudo los correctivos disciplinarios se ven como intervenciones negativas; pero la palabra disciplina procede de "discípulo", el que aprende. Lo que distingue a la disciplina constructiva de la punitiva es que está dirigida a solucionar problemas y, como tal, está destinada a ser un proceso de aprendizaje que brinda la oportunidad de crecer. Los líderes eficaces la utilizan cuando hay menoscabos en la preparación de sus empleados.

5.1.9.1- DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Cuando el desempeño del individuo en cierta tarea es bajo, no hay que esperar cambios drásticos de la noche a la mañana.

Así como el respaldo socioemocional suele ser un refuerzo positivo para quienes están en los niveles inferiores de preparación, demasiado comportamiento de relación no les parece una recompensa a los que se encuentran en los niveles superiores.

Se ha descubierto que la gente que es reforzada cuando aprende por primera vez comportamientos nuevos o áreas de desempeño y luego es liberada gradualmente se convierte en gente automotivada que puede trabajar sola sin caídas notables en la productividad.

5.1.9.2- EL CICLO REGRESIVO

Los líderes necesitan efectuar una intervención regresiva cuando sus seguidores comienzan a comportarse con menos disposición que en el pasado. Así, en el ciclo de desarrollo, los líderes tratan de aumentar la preparación para cierta tarea del individuo o grupo por encima de la que ha sido. El ciclo regresivo consiste en la intervención necesaria de parte de los líderes cuando un grupo o individuo se vuelve menos eficaz. En este ciclo, los líderes deben emplear un estilo de liderazgo adecuado para el nivel actual de preparación, y no el que pudo haber funcionado cuando el equipo (o alguno de sus miembros) se encontraba en un nivel superior. Con frecuencia, cuando se efectúa una intervención disciplinaria, todo lo que el líder tiene que hacer es llamar la atención de sus seguidores para que retomen la dirección correcta.

Tanto en el ciclo regresivo como en el de desarrollo, se debe tener cuidado de no saltar de delegar a convencer o decir, ni de decir a participar o delegar.

Efectuar un cambio drástico hacia atrás en el estilo de liderazgo es uno de los errores más comunes de los líderes, pues establece el estilo de administración de "abandonar y vete", un método que no sólo trastorna las relaciones del líder con su equipo, sino también el crecimiento y el desarrollo personal.

Durante el ciclo de desarrollo, las cuestiones de confianza o inseguridad predominan en la preparación psicológica; durante el ciclo regresivo, predominan las de disposición y compromiso.

5.1.9.3- COSAS QUE RECORDAR AL APLICAR CORRECTIVOS

Hacer la intervención oportuna

Los problemas se solucionan en el momento oportuno. Mientras más pronto se intervenga, mayor es la oportunidad de detener la caída en el desempeño.

Con frecuencia, muchos esperan hasta la evaluación anual de desempeño. Por eso hay quienes la llaman el programa TAI.: "te atrapé, infeliz". Si los líderes hubieran intervenido antes, podrían tratar calmadamente un punto a la vez y los empleados "atenderían" a la retroalimentación.

Concentrarse en el desempeño

Lo que hay que considerar al aplicar la disciplina constructiva es no atacar la personalidad, sino concentrarse en el desempeño.

Si se ataca la personalidad del empleado y éste se irrita, la probabilidad de trabajar bien con él será mucho menor. Hay que concentrarse en el problema y resolverlo.

Ser específico, hacer su tarea

Harry Levinson, asesor en administración, ofrece tres principios generales para seguir cuando hay que dar malas noticias:

No dé disculpas: expresar simpatía o pesar es una cosa, pero no debe excusarse nunca por encarar los hechos y tomar las decisiones difíciles.

Sea honesto: lleve a la gente a redirigir su comportamiento a tiempo.

Sea constructivo: y cuando sea posible, recabe y siga las sugerencias de sus empleados para hacerlos sentir parte del proceso. (24)

Ser discreto

Tratar las dificultades en privado tiende a hacer que resulte más fácil explicar sus puntos y que la otra persona se concentre en encontrar la solución.

Castigo y refuerzo negativo

El castigo es una consecuencia negativa. No hay que olvidar que el castigo muestra lo que no hay que hacer, pero no indica qué hacer.

Extinción

Cuando se suspende el reforzamiento después de que la conducta ocurre y ésta comienza a debilitarse, se dice que se encuentra en extinción. El castigo sólo suprime la conducta, la extinción la hace desaparecer. Extinguir una respuesta requiere que la conducta carezca de consecuencias.

La extinción, elimina los comportamientos indeseables, pero hay que tener cuidado de no emplearla sin querer.

Además la extinción tiene un impacto negativo. Cuando se suspende el reforzamiento o el castigo, es común que una respuesta emocional acompañe a la extinción.

Para decidir cuándo aplicar un castigo y cuándo ignorar (extinguir suspendiendo el refuerzo), los líderes necesitan estimar cuánto tiempo ha estado ocurriendo el comportamiento indeseable.

5.1.9.4- LAS DIFICULTADES Y SU PROPIETARIO: ¿DE QUIEN ES EL PROBLEMA?

- 1- *El líder tiene el problema:* el R1 no ve el problema. Para que el líder se deshaga del problema, debe brindar al seguidor estructura, en la forma de direcciones sobre la tarea.
- 2- *El líder y el seguidor tienen el problema:* el comportamiento del seguidor (R2) es un problema tanto para éste como para el líder. Hace falta algún comportamiento de relación en términos de diálogo y facilidades.
- 3- *El seguidor tiene el problema:* el comportamiento del seguidor es un problema para él pero no para el líder. Necesita apoyo y estímulo del líder, un estilo de participación que facilite el diálogo.
- 4- *Ni el líder ni el seguidor tienen problemas:* el trabajo del líder es vigilar la situación de modo que no se creen problemas.

5.1.9.5- DISCIPLINA POSITIVA

La meta de la disciplina constructiva es hacer que la solución de problemas sea una oportunidad positiva de crecer y no una experiencia punitiva.

Es importante:

1. Emplear un estilo de liderazgo adecuado al nivel actual de preparación de los seguidores.
2. Intervenir oportunamente.
3. Colocarse en el nivel emocional apropiado.
4. Concentrarse en el desempeño, no en la personalidad.
5. Ser específico; hacer su tarea.
6. Intervenir en privado.

NOTAS

24. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.11- ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES PERSONALES EFICACES

5.1.10.1- LAS HERRAMIENTAS LEAD

Las herramientas LEAD = Leader Effectiveness & Adaptability Description⁽²⁵⁾, elaboradas en el Centro para el estudio del Liderazgo están destinadas a medir tres aspectos del comportamiento del líder:

- 1- estilo
- 2- amplitud o flexibilidad del estilo
- 3- adaptabilidad del estilo

Estilo de liderazgo

Son las pautas de conducta que exhibe quien trata de influir en las actividades de los demás, tal como éstos las ven, que pueden ser muy diferentes de la propia imagen personal que tiene el líder y que no se denomina estilo, sino autopercepción. Comparar la autopercepción del estilo de liderazgo con las percepciones de los demás es muy útil, sobre todo porque aquella refleja o no el estilo real dependiendo de qué tan cerca esté de la imagen que tienen los demás. Por esta razón se elaboraron dos herramientas Lead: la Lead Yo y la Lead Otro. La primera mide la autopercepción, la idea que tiene el individuo de su comportamiento como líder; la otra evidencia las percepciones de sus seguidores, superiores y compañeros o asociados.

Todos los líderes tienen un estilo principal de liderazgo y casi todos uno secundario. El principal se define como la pauta de comportamiento que emplea más a menudo para tratar de influir en las actividades de los demás; es el comportamiento preferido.

Amplitud o flexibilidad del estilo

Es el grado al que el líder es capaz de modificar su estilo de liderazgo. Esta capacidad varía con las diferentes situaciones. Los líderes flexibles tienen el potencial para ser eficaces en numerosas situaciones.

Adaptabilidad del estilo

Es el grado al que el líder es capaz de modificar su estilo de manera adecuada para las exigencias de cada situación. Una gama amplia de estilos no garantiza la eficacia; la amplitud de estilos no es tan importante para la eficacia como la adaptabilidad.

5.1.10.2- LA VENTANA JOHARI

El método de Luft e Ingham se denomina ventana Johari (26). Se utiliza para ilustrar la personalidad de liderazgo, no la personalidad completa. La diferencia entre estilo y personalidad de liderazgo es que ésta incluye la autopercepción y la percepción de los demás, mientras que el estilo es el comportamiento de liderazgo de un individuo tal como lo ven los otros, es decir, supervisores, empleados, etc.

De acuerdo con este método, los líderes muestran ciertas actitudes y conductas de las que están al tanto. Esta área conocida por el yo incluye su conocimiento de lo que están haciendo, del impacto que tienen en la gente a la que tratan de influir. Al mismo tiempo, parte de la personalidad del líder es desconocida por el yo, es decir, que en algunas áreas los líderes no están conscientes de cómo aparecen ante los otros. Puede ser que los seguidores no les hayan ofrecido retroalimentación, o bien que los líderes no hayan estado lo bastante alertas a sus indicios verbales y no verbales.

También se puede considerar en la personalidad de liderazgo conductas y actitudes conocidas por los otros en la organización, así como áreas desconocidas por los otros.

Mucho de esa parte de la personalidad del líder que damos por desconocida tiene un impacto en el comportamiento que muestra cuando trata de influir en la conducta de los demás.

De todo esto se puede establecer cuatro áreas que forman el total de la ventana.

	Conocido por el yo	Desconocido por el yo
Conocido por los otros	PÚBLICO	CIEGO
Desconocido por los otros	PRIVADO	DESCONOCIDO

Retroalimentación

Dos procesos modifican la configuración de los cuatro campos de la ventana Johari: la retroalimentación y la revelación.

Es el grado al que otros miembros de la organización están dispuestos a compartir con el líder, a ser abiertos y a ponerse en el mismo nivel, así como el grado al que el líder trata de percibir la información verbal y no verbal de los demás. Muchos líderes obstaculizan la retroalimentación y acaban por reprimirla al discutir con su gente acerca de sentimientos y percepciones.

Conducirse con respeto con los empleados llevará a una relación en la que se sientan libres para hablar y compartir.

Revelación

Es el grado al que el líder está dispuesto a compartir información personal con los demás. La revelación más importante no es lo que uno dice de sí mismo, sino cómo se comporta. Lo que importa es la gente, no las palabras, y si se quiere entender mejor a la gente hay que observarla para penetrar en sus valores y en lo que su conducta representa. Para Hersey y Blanchard la revelación es adecuada en las organizaciones sólo cuando es pertinente en el contexto. Ya que demasiado tiempo dedicado a ello no permitirá cumplir con las metas y los objetivos de la empresa.

5.1.10.3- ADECUACION DEL ESTILO A LA PREPARACION

El Liderazgo Situacional es un vehículo para que los líderes y empleados entiendan y compartan expectativas en su ambiente organizacional. Si la gente sabe qué se espera de ella, puede aprender gradualmente a supervisar su propio comportamiento para volverse responsable y automotivada.

Hay que tener en cuenta que la preparación se mide en dos dimensiones en el Liderazgo Situacional:

- 1- Capacidad, o preparación para el trabajo.
- 2- Disposición, o preparación psicológica.

La capacidad personal se considera una cuestión de grado; es decir, no cambia radicalmente de un instante al otro. En cualquier momento, el individuo tiene poca, alguna, bastante o mucha capacidad. Por su parte, la disposición es diferente. La preparación psicológica puede y suele fluctuar de un momento al otro; por lo tanto, el individuo está poco, a veces, a menudo o habitualmente dispuesto a asumir las responsabilidades de cierta área.

Pasos para facilitar la consecución de las metas de determinada tarea:

- 1- Establecer los objetivos y los criterios de desempeño.
- 2- Acuerdo sobre los objetivos y los criterios de desempeño.
- 3- Introducción del Liderazgo Situacional.
- 4- Completar la adecuación del estilo a la preparación.
- 5- Reunión para compartir los datos de la adecuación del estilo a la preparación.

NOTAS

25. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

26. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.11- LA COMUNICACIÓN EFICAZ

5.1.11.1- LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ

La comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad, es posible resumir en ella formas de interacción grupal como son: influencia, cooperación, contagio o imitación social y liderazgo.

La comunicación es esencial para que toda la organización funcione al nivel óptimo y para obtener el máximo rendimiento del mejor recurso administrativo: la gente.

5.1.11.2- EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

LIDER

Los líderes pasan más tiempo comunicando que en cualquier otra actividad.

Escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de comunicación. Escuchar ayuda a los líderes a determinar las necesidades, los problemas, los estados de ánimo o el grado de interés de los seguidores.

Para ser comunicadores eficaces, los líderes no sólo necesitan perfeccionar las palabras (y lo que las palabras dicen), sino también las claves no verbales. La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación por el seguidor y por sus necesidades y problemas.

Se debe crear afinidad, la cual se logra con:

Aproximación personal: cuando reciba una respuesta a una pregunta, llame por su nombre a quien responde y agradézcale la contribución. Esto aumenta el valor personal, la importancia dentro del grupo y estimula la participación de los demás.

Estímulos: en el entrenamiento es imprescindible. En lo posible, la atmósfera debe conducir a un aprendizaje sin matices de hostilidad, competencia o intimidación.

Hacer participar a la gente: ya que la gente aprende más con base en experiencia directa. La participación también es un excelente medio de crear afinidad tanto entre el grupo como entre el líder y el seguidor.

Entusiasmar: el esfuerzo y entusiasmo que pongamos en expresar el tema se compensará con creces con el interés y motivación que inspira en los demás.

Crear entendimiento: para que la gente responda a lo que uno diga tiene que entender lo que se esté diciendo. El lenguaje utilizado debe ser de una naturaleza y tener una forma tal que los miembros del grupo se puedan identificar con él.

Simpatizar con el grupo: desarrollar simpatía con la gente no significa que debamos perder nuestra objetividad como instructores.

Destacar las áreas comunes: servirá de gran ayuda el desarrollo de un vínculo entre el instructor y el grupo.

Alinearse con el grupo: hay que evitar el uso de frases como "ustedes" o "ellos", las cuales indican que no se consideran parte del grupo. El "nosotros" que lo abarca todo, puede ayudar a superar este problema.

MENSAJE

La comunicación eficaz también depende de las siguientes formas del mensaje:

- Palabras
- Rasgos secundarios del significante
- Comportamiento no verbal

Palabras: comprenden el vocabulario, lenguaje, frases, sintaxis, claridad.

Las palabras pueden insultar, dañar o exaltar. Pueden llevar a errores costosos, esperanzas falsas o desilusiones. Pueden despertar orgullo y lealtad, impulsar a la acción o al silencio y son cruciales en el proceso de influir.

Las palabras ayudan a que la gente se sienta parte de la organización o a que, por desgracia, se sientan separadas unas de otras. Pero las palabras no son la única base sobre la que la gente representa e interpreta la realidad.

Rasgos secundarios del significante: el sonido del signo lingüístico, tiene además algunos rasgos secundarios asociados a la voz del hablante: velocidad, dicción, altura, ritmo, volumen.

La voz es un elemento muy versátil. Con ella se puede transmitir entusiasmo, confianza, ansiedad, urgencia, serenidad y otros estados del espíritu. La coordinación al hablar, los altibajos de la intensidad, las pausas, las variaciones de la altura y otros aspectos de las pautas del habla pueden aumentar su capacidad de influir.

Si escucha atentamente los rasgos secundarios del matiz de sus seguidores, puede extraer indicios de sus avances en el proceso de influir en ellos.

Comportamiento no verbal: es todo aquello que ve el escucha en el hablante: gestos, expresiones faciales, contacto ocular, lenguaje corporal, postura.

A su vez, las claves no verbales de los seguidores sirven como ventanas a sus emociones, deseos y actitudes. Las alteraciones de los gestos y la postura corporal de los seguidores con frecuencia indican un cambio en la preparación.

Cuando se encuentra por primera vez con un posible seguidor, antes de haber dicho una palabra ya se ha hecho una declaración acerca de él, parte de la cual atañe al lenguaje corporal en términos de qué tan confiado es su porte, cómo camina y sus maneras generales. Otra parte tiene que ver con su ropa y sus accesorios. El arreglo, el esmero, el corte del cabello y otras características personales también entran en la fórmula.

Señales del líder para el grupo

Señales verdes (positivas):

Sonreír

Asentir con la cabeza

Buen contacto visual

Ruidos de aprobación: ajá, sí, correcto, muy bien.

Frases típicas

"Está bien".

"Bien hecho".

"Alguna idea".

"¿Cómo podríamos...?".

Señales rojas (negativas)

Mal contacto visual

Parecer aburrido/irritado

Mirar el reloj

Darle la espalda al que habla

Frases típicas

- "Obviamente".

- "Tratemos eso más tarde".

- “No podemos ver eso ahora”.
- “El tiempo apremia”.

SEGUIDOR

Como acto previo a la comunicación se ubica la percepción. Se refiere a la tendencia que existe en los individuos de procesar de una manera selectiva y recortada los mensajes. Esto depende tanto de las características de quien escucha como de la manera de emitir el mensaje de quien habla. En esa interacción se producen los malos entendidos.

En las comunicaciones personales, el 7% de lo que da a entender el líder proviene de la interpretación o la percepción que de sus palabras hacen los seguidores (lo que dice); 38% es comunicado por lo que reciben en su voz (cómo dicen sus palabras), y alrededor del 55% procede de lo que interpretan de sus señales no verbales.(27) Entonces, como líder se necesita vigilar tanto el mensaje que se emite como la retroalimentación de los seguidores.

5.1.11.3- MODELO PERFECCIONADO DEL PROCESO DE COMUNICACION

La comunicación no siempre fluye directamente del líder al seguidor; los ciclos de retroalimentación determinan si el mensaje emitido fue recibido e interpretado con exactitud.

La **codificación** es la formación del mensaje y sufre la influencia del conocimiento, las creencias, los principios y los sentimientos del emisor. El líder eficaz está al tanto de estas influencias y considera sus efectos cuando forma el mensaje.

El **canal** es el medio del mensaje. Para que el mensaje se transmita, el emisor tiene que emplear un canal que utilice el receptor.

Para obtener el mensaje, el receptor **decodifica** el mensaje por interpretación y asimilación. Durante la decodificación, los conocimientos, las creencias, los prejuicios y las percepciones del receptor influyen en la comprensión y la aceptación del mensaje.

La **retroalimentación** es el proceso por el que el receptor comunica al emisor una comprensión del mensaje.

La comunicación no ocurre en el vacío, y el **ruido** puede distorsionar alguna parte del proceso. El ruido es toda actividad, persona u objeto que interrumpe o impide la comunicación, y puede ocurrir si el emisor y receptor no comparten un marco de referencia para comunicarse. El emisor debe tratar de disminuir al mínimo el efecto del ruido.

El líder exitoso cumple dos metas en el proceso de comunicación: influencia y eficacia. Mide la influencia de la comunicación por el grado de acción o cambio que el mensaje causa en el receptor.

La adecuación entre el mensaje y la preparación del receptor para aceptarlo determinará si la influencia del líder es positiva o negativa. La eficacia depende de qué tanto refleja la influencia del mensaje las intenciones del líder. Así la eficacia es una medida de la recepción junto con la comprensión.

5.1.11.4- EL ESCUCHA ACTIVO

Anthony Alexandra identificó 4 tipos de escuchas: el que no escucha, el escucha marginal, el evaluativo y el activo.(28)

Los dos primeros oyen las palabras pero están preocupados, desinteresados o atareados preparando lo que van a decir en seguida; no se ocupan del mensaje ni del contexto en el que se produce. El escucha evaluativo hace un intento sincero por escuchar prestando atención al hablante pero no se esfuerza por entender la intención de su mensaje: atiende las palabras pero no los sentimientos ni el sentido de lo que se dice.

El escucha activo oye y entiende el mensaje; toda su atención está puesta en el contenido y en la intención del hablante.

Escuchar activamente es una habilidad que se aprende con la práctica y el uso diarios. Carl Rogers, quien propuso la expresión "escucha activo"(29), propone 5 lineamientos que se pueden emplear para perfeccionar la técnica:

- 1- *Escuchar el contexto del mensaje.* Hacer un esfuerzo por oír precisamente lo que se dice.
- 2- *Escuchar los sentimientos del hablante.*
- 3- *Responder a los sentimientos del hablante.*
- 4- *Atender las claves verbales y no verbales del hablante.* Hay que tratar de distinguir mensajes mixtos y contradictorios del hablante.
- 5- *Expresar al hablante lo que se cree que se ha escuchado.* Hay que repetir con sus propias palabras lo que se piensa que se dijo.

5.1.11.5- IR AL PASO ANTES DE CONDUCIR

Los líderes influyen tanto por su poder personal como por el que les concede su posición. Hay que establecer una concordancia. Parte de la concordancia consiste en comunicarse con eficacia en una forma cómoda para la gente en la que el líder trata de influir. Para que los demás se sientan a gusto, se tiene que ir a su paso, se tiene que acompañar.

Los conceptos claves para entender cómo establecer la concordancia son los siguientes:

Concordancia: Sostener con los demás un lenguaje verbal y no verbal armónico con el cual se sientan cómodos y confían en el líder.

Acompasar: compenetrarse al reflejar lo que los otros hacen, saben o dan por verdadero.

Conducir: lograr que los demás vayan al paso del líder.

Adaptar el comportamiento: tener suficiente amplitud de conducta para ir al paso de aquellos con quienes se interactúa.

Cuando se relaciona con otros, el líder acompasa – los hace ir a su paso. Si el principal objetivo del líder es conseguir la aceptación, bastará con acompañar; pero si su meta es influir en ellos para que consideren otras alternativas, también debe conducir. A veces, para obtener resultados los líderes primero conducen y luego acompañan, puesto que tienen una posición de poder.

5.1.11.6- SISTEMAS DE REPRESENTACION PREFERIDOS

La gente no se comporta sobre la base de la verdad y la realidad, sino de acuerdo con su percepción y su interpretación de la realidad y verdad, que son producto de la información adquirida por los sentidos. Es tanta la información que llega que la gente no puede prestarle atención a toda. Con apenas una parte de la información, la conciencia selectiva traza mapas psicológicos, que son los que fundan la conducta y que también influyen en lo que la gente percibe. La eficacia en la comunicación aumenta si se entiende la forma en que la gente traza el mapa de su mundo mental.

El líder tendrá mayores oportunidades de influir en los demás si sabe si acaso trazan su mundo mental principalmente por lo que ven, lo que sienten o lo que oyen.

- Algunos son de imágenes, son "visuales".
- Otros son de sensaciones internas y externas, son "cinestésicos".
- Otros son de sonidos, son "auditivos" o "tonales".
- La gente de palabras, los "digitales", son un híbrido de los otros tres. Tienen que traducir los datos en un lenguaje (palabras, números o símbolos) antes de representar su mundo mental.

Cuando el líder realice una presentación, debe tratar de acompañar con:

- A los visuales, mediante esquemas, diagramas de flujo y otro tipo de material gráfico.

- A los cinestésicos, mediante el recurso de sentarse ocasionalmente y hablarles desde una posición relajada y apacible.
- A los auditivos, con movimiento, cambios en la velocidad de voz y la pronunciación.
- A los digitales, definiendo los términos y dando orden y secuencia a la información.

5.1.11.7- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Todos los miembros tienen el deseo inherente de saber lo que ocurre en el sitio donde trabajan y la información se consigue por medio de la comunicación con los otros.

Hay cinco sistemas básicos de comunicación interna en la organización:

- 1- comunicación descendente
- 2- comunicación ascendente
- 3- comunicación horizontal
- 4- por rumores
- 5- en redes

Los tres primeros corresponden a los canales formales y los restantes a los canales informales.

La **comunicación descendente** es el más común, la comunicación fluye del líder al seguidor. Transmite información como indicaciones concretas sobre el trabajo, perfil del puesto, políticas y objetivos de la cía., retroalimentación del desempeño e información de naturaleza ideológica.

La **comunicación ascendente** transcurre del subordinado al líder y puede ser verbal, no verbal o escrita.

La **comunicación horizontal** es entre el líder y sus compañeros o entre colegas. Es menos formal, habitualmente atañe a solución de problemas y coordinación del flujo de trabajo entre compañeros o grupos.

Por rumores se encuentra en cualquier organización. Parten sobre todo de la natural necesidad de información que tienen los miembros de la empresa. Aunque con frecuencia la información es incompleta, su contenido es exacto en un 70% a 90% y circula con suma rapidez. Tanto líderes como seguidores están vinculados al sistema de rumores. Adoptar una política activa de comunicación e integrar los rumores en los sistemas más formales reducirá sus aspectos negativos.

En redes son el segundo sistema de comunicación informal. Los miembros que toman su descanso juntos y se frecuentan fuera del trabajo forman redes fuertes. Las redes estimulan la identificación con el trabajo y sirven como unidades esenciales de socialización.

Es necesario que el líder practique, aprenda para volverse competente en todos los sistemas de comunicación. Esta adaptabilidad conductual lo ayudará a mejorar sus capacidades de comunicación, aumentar su eficacia y fortalecer sus relaciones actuales.

NOTAS

27. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

28. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

29. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.12- Implantación del Liderazgo Situacional: Administración del desempeño de la gente

5.1.12.1- DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El desempeño organizacional es el producto de muchos factores.

El modelo de Liderazgo Situacional identifica varios de los factores más importantes:

- la estructura: la organización, sistemas administrativos, sistemas de información y flexibilidad.
- los conocimientos: técnicos, administrativos, de procesos humanos y de sistemas.
- los recursos materiales: equipo, planta, ambiente de trabajo, tecnología, capital.
- la posición estratégica: negocios / mercados, políticas sociales, recursos humanos, cambios ambientales.
- los procesos humanos de la organización: valores, actitudes, normas, relaciones.

La estrategia es un plan de acción amplio e integrado para cumplir con las metas de la organización; en este caso, la meta es aumentar la productividad humana. Dado, que la estrategia es un plan integrado, todas las variables o factores están relacionados, y todos contribuyen al desempeño, que el modelo define como la consecución o la superación de los objetivos sociales y de negocios, así como las responsabilidades desde el punto de vista del juicio de un tercero.

La integración no sólo es esencial para satisfacer las necesidades actuales, sociales y de negocios, sino también, para los procesos de cambio que se requieren para cumplir con las necesidades futuras de la organización.

Todos estos factores son importantes pero el principal interés son los recursos humanos, ya que cada vez se les dirige mayor atención, y no sólo en cuanto a sus funciones tradicionales, sino también para su influencia en otros factores claves del desempeño, por ejemplo, Ian MacMillan y Randall Schuler postulan que "concentrarse en los recursos humanos de la empresa puede brindar una gran oportunidad de lograr una notable ventaja sobre la competencia".(30)

5.1.12.2- MODELO "ACHIEVE"

Un problema común del proceso administrativo es que muchos líderes tienden a ser eficaces para decir a los seguidores qué dificultades de desempeño hay, pero no lo son tanto para ayudarlos a determinar por qué hay dificultades. Es decir, muchos líderes son buenos para identificar problemas pero bastante más débiles para analizarlos o diagnosticarlos. Para resolver problemas de desempeño necesitan determinar por qué ocurrieron.

Hersey y Marshall Goldsmith elaboraron el modelo Achieve ("logro") para ayudar a los líderes a descubrir por qué ocurren estos problemas y a plantear las estrategias de cambio destinadas a resolverlos.(31)

El primer paso fue aislar los factores principales que influyen en la administración del desempeño. Un trabajo anterior de John W. Atkinson indicaba que el desempeño está en función de la motivación y la capacidad.(32) La idea es que el seguidor debe tener cierta disposición para realizar el trabajo y las habilidades necesarias para cumplir con las tareas. Tienen que entender claramente qué hay que hacer y cómo.

Otro factor que tiene en cuenta es la retroalimentación: los seguidores necesitan saber no sólo qué hay que hacer, sino también cómo lo están haciendo cada vez. Incluye el entrenamiento personal cotidiano y la evaluación formal del desempeño.

El otro factor es la validez, los líderes deben ser capaces de documentar y justificar decisiones que afectan la profesión de la gente. Al examinar el desempeño, los líderes necesitan verificar continuamente la validez de todas las prácticas de personal, como el

análisis de puestos, el reclutamiento, las evaluaciones, la capacitación, los ascensos y los despidos.

Hersey y Goldsmith aislaron 7 variables relacionadas con la administración eficaz del desempeño:

Ability / Capacidad

Clarity / Claridad

Help / Asistencia

Incentive / Incentivos

Evaluation / Evaluación

Validity / Validez

Environment / Ambiente

Uso del modelo ACHIEVE

Al usar este modelo, el líder evalúa el efecto de cada factor en el desempeño actual o potencial de los seguidores en relación con cierta tarea. En seguida, se debe emprender los pasos que convienen a las causas particulares de los problemas de desempeño.

Capacidad: son los conocimientos y habilidades y experiencia del seguidor, se refiere a su capacidad para completar de la manera correcta una tarea particular.

Comprensión: o percepción de las funciones, se refiere al entendimiento y aceptación de lo que hay que hacer, cuándo y cómo.

Apoyo de la organización: asistencia, es el respaldo de la organización que el seguidor necesita para completar de la mejor manera la tarea, como ser presupuesto y personal adecuados, equipo e instalaciones convenientes, etc.

Motivación: incentivos o disposición, es la motivación del seguidor para completar de la mejor manera la tarea que se analiza. Los seguidores se inclinan a estar más motivados para las tareas que les aportan recompensas extrínsecas o intrínsecas que para las que no se las ofrecen. Los premios pueden ser tangibles o intangibles; la retroalimentación sobre el desempeño, en la forma de reconocimiento o espaldarazo, puede ser una parte importante del sistema general de incentivos.

Retroalimentación sobre desempeño/evaluación: consiste en la retroalimentación informal y cotidiana sobre el desempeño así como las revisiones formales periódicas. Una retroalimentación eficaz permite a los seguidores saber cada tanto qué tan bien realizan su trabajo. No es realista esperar que mejoren su desempeño si ignoran que hay problemas de desempeño. Los empleados deben saber que son evaluados constantemente antes del período de evaluación formal. Reconocer el trabajo bien realizado puede ser una parte vital del proceso de evaluación continua; aumenta la motivación, y sus costos para la organización son muy bajos.

Validez: prácticas de personal válidas y legales, se refiere a la pertinencia y la legalidad de las decisiones que el líder toma sobre los recursos humanos. Los líderes tienen que asegurarse de que las prácticas de personal no discriminan grupos o individuos y deben estar conscientes de que la organización necesita evaluación de desempeño, capacitación, normas de promoción, etc, que sean válidas y legales.

Ambiente: el ajuste con el medio, forman los factores externos que pueden influir en el desempeño, aún si el individuo tiene toda la capacidad, la claridad, los incentivos que necesita para realizar su trabajo. Los elementos claves del ambiente son: la competencia, el cambio en las condiciones del mercado, las regulaciones gubernamentales, los proveedores, etc.

Administración del desempeño

Integra los conceptos de Liderazgo Situacional y el modelo Achieve.

Los tres pasos principales para implantarla son:

- 1- Planeación del desempeño: establecer objetivos y direcciones para seguidores al principio del período determinado y elaborar planes para lograr metas.
- 2- Entrenamiento individual. Retroalimentación y actividades de desarrollo cotidianas destinadas a fortalecer los planes de desempeño.
- 3- Revisión del desempeño. Evaluación general del desempeño en el período estipulado.

El planteamiento situacional de la administración del desempeño permite que, para que los líderes individualicen la planeación, el entrenamiento y la revisión, elijan las técnicas administrativas que se adapten mejor a la situación particular que enfrenta cada uno de los seguidores.

Planeación del desempeño

El Liderazgo Situacional postula que cierto grado de participación en la toma de decisiones puede ser conveniente para los seguidores que se encuentran en niveles de preparación moderada (R2 ó R3), pero no puede ser adecuado para R4 ó R1.

En el caso de los seguidores R1 puede ser más prudente que los líderes las establezcan y se las comuniquen. Pero si su preparación es muy elevada en lo que atañe a una determinada tarea, podrán llevar la parte fundamental en el proceso de toma de decisiones. Cuando se trata de estos seguidores, suele ser aceptable (y aún deseable) que asuman la principal responsabilidad de liderazgo al imponer los objetivos más específicos.

Entonces, el Liderazgo Situacional propone que los líderes comprometan a sus seguidores en la planeación del desempeño de acuerdo con su grado de preparación para la tarea que se analiza.

Los líderes y seguidores deben estar de acuerdo en el grado de participación gerencial que esperan en cada tarea particular.

El método Achieve propone que los dos tienen también que lograr una idea clara del respaldo que va a proporcionar la organización.

Si aparece algún problema, el líder debe ocuparse de ello antes de asignar objetivos concretos al empleado, si cree que al seguidor le falta capacidad, hay que darle capacitación necesaria antes de que comience a intentar en vano alcanzar el objetivo.

Entrenamiento del personal

Un problema serio que tienen los líderes al entrenar a los seguidores es la falta de un análisis suficiente antes de intervenir. Entonces pueden utilizar el modelo Achieve para analizar con rapidez los problemas de desempeño antes de decidir qué acciones correctivas deben emprender.

Los problemas de desempeño deben ser enfrentados tan pronto como sea posible, y antes de que se conviertan en un desastre.

Revisión del desempeño

No debe haber sorpresas en la junta final entre el líder y los seguidores para evaluar el desempeño. Si el líder ha hecho un trabajo a fondo en la planeación del desempeño y en el entrenamiento personal cotidiano, ambas partes considerarán esta junta como repaso de lo que ocurrió durante esos períodos. El líder puede aprovechar el Liderazgo Situacional para determinar el compromiso del seguidor en el proceso de revisión formal.

Es posible que los líderes quieran que los seguidores de preparación más elevada realicen autoevaluaciones, que examinarán antes de las calificaciones gerenciales finales. Los seguidores de preparación moderada requieren tal vez de una toma de decisiones conjunta, en la que el grado de dirección de cada seguidor dependa de su nivel de preparación para cada meta particular. Los seguidores en nivel inferior quizá necesiten una revisión dirigida, en la que casi toda la información va del líder a ellos.

En la revisión final del desempeño, los líderes pueden usar el modelo Achieve para analizar por qué los resultados cumplen o no los estándares que fueron establecidos al planear el

desempeño. Después de que el líder y el seguidor determinan las causas de los problemas de desempeño es posible elaborar las estrategias de desarrollo adecuadas.

El modelo Achieve puede ayudar al líder a conseguir los datos concretos relativos al desempeño que empleará para capacitar, transferir y tomar otras decisiones acerca del personal. Asimismo, el modelo sirve para que decida si el fracaso en el cumplimiento de los estándares (indican cuando se ha alcanzado la meta) de desempeño se debió a la falta de desempeño del seguidor o a problemas gerenciales, organizacionales o ambientales.

No hay un medio óptimo de resolver los problemas de recursos humanos. El líder debe utilizar la estrategia de solución que mejor se adapte a las necesidades de los seguidores en su situación particular. Esta administración brinda a los líderes lineamientos fáciles de usar para analizar las situaciones laborales, determinar la razón de los problemas de desempeño y elegir las estrategias de solución adecuadas a las dificultades que enfrentan sus seguidores.

NOTAS

30. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

31. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

32. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.13- Implantación del Liderazgo Situacional: La administración al minuto

Spencer Jonson y Kenneth Blanchard escribieron el libro "The One Minute Manager"(33) que se centra en tres sólidos conceptos:

- el establecimiento al minuto de la meta
- el elogio al minuto
- el regaño al minuto

Formularon la noción del "Gerente al minuto" para estimular a los profesionales a darse un minuto extra para verificar que se estén dedicando en las cosas que tienen el mayor impacto en la consecución del desempeño esperado en los trabajadores. Los gerentes necesitan concentrarse en imponer metas claras, elogiar el buen desempeño y redirigir el malo cuando sea preciso.

5.1.13.1- ESTABLECIMIENTO AL MINUTO DE METAS

Todo buen desempeño comienza con metas claras. Aclararlas requiere asegurarse de que todos los empleados entienden dos cosas:

- 1- Qué se les pide que hagan (sus áreas de responsabilidad).
 - 2- Qué se entiende por el buen desempeño (los criterios con los que serán evaluados).
- Estas dos estipulaciones parecen simples, pero a menudo faltan en las organizaciones.

Estándares de desempeño

Los empleados deben saber qué se entiende por buen desempeño, y esta información la brindan los estándares de desempeño, que ayudan a líderes y empleados a supervisarlos y son la base para la evaluación.

Para saber si los criterios de la organización son claros, hay que preguntar a los empleados si están haciendo un buen trabajo.

Cierta costumbre de algunos líderes lleva al estilo de administración más común, el estilo S1-S4, de "abandonar y zas" o "administración gaviota": el líder gaviota aterriza, hace mucho ruido, salpica a todo el mundo y alza el vuelo. Puesto que es el estilo predominante en la mayor parte de las organizaciones, a nadie asombra que actualmente la motivación de la gente sea uno de los principales problemas conductuales de las empresas.

Alcanzar las metas requiere de realimentación

El segundo obstáculo para lograr el buen desempeño atañe a la realimentación de los empleados sobre cómo se están desarrollando.

La realimentación puede servir para motivar a los empleados.

Parece haber suficientes evidencias de que el motivador nº 1 es la realimentación sobre los resultados.

El dinero motiva siempre que sea una realimentación sobre los resultados. El incremento de dinero no sólo no es motivador, sino que se vuelve desmotivante cuando uno sabe que nada tiene que ver con los resultados. De pronto, ocurre que no importó todo lo que se ha trabajado.

Una vez que los líderes están convencidos de que el motivador nº1 es la realimentación sobre los resultados, suelen comenzar a ofrecerla, aunque no siempre la de la clase correcta. La realimentación positiva es más eficaz que la negativa para conformar el desempeño deseado.

Revisión del desempeño

Existe en las organizaciones una tradición arraigada denominada "revisión del desempeño" y que Hersey y Blanchard llaman TAI ("te atrapé, infeliz"). Tristemente muchos líderes toman esta revisión como su oportunidad anual para pasarle la factura a algún empleado.

La revisión del desempeño sirve también para acomodar a la gente en una curva de distribución, con lo que se categoriza a los empleados y se distorsiona su desempeño. Casi todas las organizaciones, si se tiene a cargo 6 ó 7 personas desaconsejan la práctica de darles calificaciones elevadas (incluso si las merecen). Con frecuencia, tener un presupuesto o porcentaje fijo para los aumentos salariales del grupo fomenta este proceder.

Uno de los trabajos más pesados del líder es decidir quién se lleva las peores calificaciones.

La única parte de la revisión del desempeño que rara vez se hace de manera sistemática es el más importante de los tres pasos y es el entrenamiento cotidiano. Lo mejor del Liderazgo Situacional se obtiene en el trabajo diario con empleados de diferentes niveles de preparación, para ayudarlos a salir adelante.

Limite el número de metas

Todas las investigaciones sobre desempeño elevado indican que de 3 a 5 metas son el número ideal en el que se concentran los grandes realizadores. No olvidar la regla de Pareto 80/20: el 80% de los resultados que quiere obtener de la gente provienen del 20% de sus actividades, por lo tanto es preferible limitar las metas de los empleados y tratar de identificar las pocas actividades claves que tendrán el mayor efecto y arrojarán los mayores resultados.

Las metas no deben estar escritas con más de 250 palabras y debe ser posible leerlas en un minuto.

Kelsey Tyson y Drea Zigarmi elaboraron dos herramientas que se pueden emplear para imponer las metas propias, así como las de la gente con la que trabajan, que guían al usuario por 9 pasos para establecer las metas de modo que aumente la probabilidad de alcanzarlas(34):

- 1- **Establecimiento de metas:** ¿Cuál es el trabajo del empleado? Actividades más importantes queridas para que el empleado analice durante los próximos 3 ó 4 meses.
- 2- **Determinación de prioridades:** ¿qué metas son las más importantes? Decidir prioridades en la consecución de metas y señalar un plazo límite para cada una.
- 3- **Indicadores medibles:** ¿cómo se sabe que el empleado está haciendo bien su trabajo? Incluir 2 ó 3 variables específicas y bajo el control del empleado que haya que seguir para el caso de cambios o mejoras.
- 4- **Estándares de desempeño:** ¿qué se entiende por desempeño excepcional? Para cada meta determinar niveles de desempeño mínimo, aceptable y excepcional.
- 5- **Incentivos y beneficios:** ¿qué ganará el empleado por hacer el trabajo? Ej: mayor autonomía, flexibilidad de tiempo, mayores responsabilidades o más dinero.
- 6- **Obstáculos para el cumplimiento de las metas:** ¿qué se puede atravesar en el camino rumbo a la consecución de las metas? Considerar factores bajo control del empleado como posibles elementos externos.
- 7- **Pasos concretos:** ¿qué pasos debe dar el empleado para cumplir con las metas?
- 8- **Elogios y recompensas:** ¿qué pasa si se logran las metas? Planear reconocimiento tanto de la consecución como del avance hacia la consecución de las metas. No pasar por alto la gratitud sincera.
- 9- **Reprimendas y redirección:** ¿qué pasa si las metas no se cumplen? Si el empleado posee habilidades necesarias para realizar su tarea pero no lo hace, hay que regañarlo. En cambio, si carece de esas habilidades es más apropiado dirigirlo de nuevo.

Las buenas metas son SMART

Éstos son los factores más importantes para establecer metas de calidad.

S: Específicas (Specific). Definir específicamente área, método para mejorar.

M: Medibles (Measurable). Las metas tienen que ser observables y medibles.

A: Alcanzables (Attainable). Debe ser capaz de alcanzar sus metas para que las mismas perfeccionen al individuo.

R: Relevantes (Relevant). Uno quiere imponer metas en las áreas importantes para el trabajo.

T: Seguibles (Trackable). Debe establecer metas intermedias de modo que pueda elogiar el progreso de la gente.

El buen desempeño es la jornada, no el destino, que es la meta.

Lo que los líderes deben hacer es dirigir la jornada. La mejor forma de lograrlo es mediante el elogio al minuto.

5.1.13.2- EL ELOGIO AL MINUTO

Es la actividad más poderosa a la que puede dedicarse el líder, de hecho es el secreto para capacitar a la gente y hacer ganadores de todos lo que trabajan él.

Se concentra en reforzar la conducta que acerca al empleado a las metas.

En vez de alabar a los empleados al azar, se debe averiguar primero qué han hecho bien.

El líder debe dedicar tiempo a observar su comportamiento y luego encomiar específicamente las mejoras que advierta.

No hay que esperar a que ocurra exactamente el comportamiento correcto para alabar: se debe tomar a la gente haciendo las cosas aproximadamente bien. Lo que se espera unos de otros es justo la conducta correcta, pero si se la espera antes de reconocerla, es probable que nunca suceda. Hay que recordar que el comportamiento exacto, correcto, está formado por toda una serie de conductas aproximadas.

Se debe reservar por lo menos dos horas a la semana para "irse de elogios" . Adhiérase a la filosofía de Hewlett – Packard de la APP (administración por paseo) que hicieron famosa Thomas Peters y Robert Waterman en su libro "In search of Excellence"(35). Consiste en darse una vuelta por las actividades y atrapar a la gente haciendo las cosas bien y diciéndoselo.

5.1.13.3- EL REGAÑO AL MINUTO

Hay que recordar 4 puntos acerca de las reprimendas:

- 1- Amonestar tan pronto como se pueda después del incidente: no hay que guardar los sentimientos. Si los recoge y los almacena, cuando por fin los deje salir serán desproporcionados en relación con el hecho que disparó su escape emocional. El error y la situación parecerán mucho peores de lo que son en realidad, y muchas veces es el caso de los ataques personales.
- 2- Ser específico: decir concretamente a los empleados qué hicieron mal.
- 3- Compartir los sentimientos acerca de lo hecho: no intelectualizar lo que el empleado hizo mal, es más importante concentrarse en sus sentimientos. Explicarlos con sinceridad y honestidad.
- 4- Reafirmar al empleado; éste es probablemente el paso más importante.

Reprender el comportamiento, no a la persona

Muchos no entienden cómo es posible encomiar a alguien después de regañarlo. Hay dos razones muy importantes. Primera, uno quiere separar el comportamiento de la gente de su propia persona, es decir, se trata de mantener a la gente pero deshacerse de su conducta indeseable. Al reafirmar a los empleados después de reprenderlos, uno se concentra en el comportamiento sin atacar a las personas.

Segunda, uno quiere que, al alejarse después del regaño, el empleado reflexione en lo que hizo mal y no en la forma en que fue tratado. Sin reafirmación, tenderá a dirigir su energía de vuelta al que lo regañó. En cambio, si termina el regaño con un elogio, es menos probable que su empleado se acerque a un compañero para quejarse de usted en cuanto dé la espalda, pues acaba de decirle que es bueno. Ahora, el empleado tiene que pensar en lo que estuvo mal y no en su estilo de liderazgo.

Cuando el autoconcepto es atacado, se siente la necesidad de defender el grado de distorsionar los hechos. Cuando alguien se pone a la defensiva nunca escucha la realimentación que recibe, y en consecuencia, aprende poco. Se espera que el uso eficaz del regaño al minuto eliminará el comportamiento defensivo de quien ha cometido una equivocación.

5.1.13.4- LA DISCULPA AL MINUTO

La capacidad de disculparse es un valioso añadido a las tres habilidades originales del gerente al minuto.

Consta de los mismos tres pasos iniciales del elogio y el regaño:

- 1- Es importante disculparse tan pronto como sea posible.
- 2- Necesita ser específico.
- 3- Tiene que decir qué siente por lo que hizo mal. Y se debe reafirmar, por ejemplo: que el comportamiento que excusa es inusual en usted.

Pero es posible que los líderes duden en acudir a la disculpa al minuto porque:

- 1- podría parecer debilidad.
- 2- existe el miedo de que los demás la utilicen en su contra.

Hay que pensar en las disculpas como una alternativa conductual legítima en las organizaciones con las que los líderes y los empleados dejarán de desperdiciar tanta energía tratando de “estar bien” en vez de señalar y corregir los problemas pronto, en cuanto aparecen.

5.1.13.5- ADICIONES A LA ADMINISTRACION AL MINUTO PARA LOS 90

Se pueden agregar tres habilidades básicas que todo líder debe practicar para ser eficaz en su trabajo:

- 1- Ser específico
- 2- Fortalecer la autoestima
- 3- Escuchar con atención

Ser específico significa comunicar instrucciones precisas y claras acerca de lo que hay que hacer y los resultados que hay que obtener.

Entonar a la gente, para nadie es un secreto que la forma en que la gente se siente influye en su comportamiento. Los que se sienten bien consigo mismos producen mejores resultados. Si cada cual es responsable de su autoestima, los líderes pueden fomentar un ambiente laboral que invite a los empleados a sentirse bien con ellos mismos y con el trabajo que realizan.

Escuchar a la gente, escuchar es una habilidad en la que todos necesitan mejorar. La gente tiende a concentrarse más en formular una refutación de lo que le dicen que en lo que oye. Escuchar hace que los demás se sientan comprendidos y apoyados, los que a su vez los lleva a hacer mejor el trabajo. Además, las buenas habilidades de escucha fortalecen el respeto mutuo de los líderes y su gente.

Nuevas habilidades, nuevas funciones... para ser eficaz hoy los líderes deben aumentar sus habilidades con la gente, y la forma más importante de hacerlo es mejorar sus habilidades de comunicación. Las cambiantes funciones de la administración requieren que los supervisores hagan un mayor uso de la influencia de su poder personal que del poder que les da su puesto.

NOTAS

33. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

34. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

35. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.14- Implantación del Liderazgo Situacional: El seguimiento eficaz

5.1.14.1- EL ABC DE LA ADMINISTRACION

Blanchard y Lorber expusieron el ABC de la Administración que son siglas de activadores, comportamientos y consecuencias⁽³⁶⁾.

Activadores: son lo que tiene que hacer antes de esperar un buen desempeño. Son esenciales en la planeación del buen desempeño.

Comportamientos: es el desempeño que se espera. En casi todas sus actividades, los líderes tratan de influir en el comportamiento de los demás, y lo hacen sobre todo con activadores o con consecuencias.

Consecuencias: son lo que sigue al comportamiento. Son las 3 principales consecuencias del desempeño: algo positivo, algo negativo o nada en absoluto.

Sólo las consecuencias positivas aumentan la frecuencia del comportamiento, pero lo que ocurre más a menudo es que los empleados reciban respuestas negativas o ninguna.

Para los líderes la fuerza del modelo ABC es que cuando alguien no se desempeña al nivel deseado, se puede atribuir el comportamiento ya sea a un problema con los activadores o bien a uno con las consecuencias.

El primero procede de numerosos factores: a cierto empleado le falta capacitación o claridad sobre lo que tiene que hacer, quizá no sabe de qué ayuda y respaldo dispone para cumplir con la tarea encomendada.

El problema con las consecuencias más común ocurre cuando el empleado hace algo y nadie dice nada. La única vez que alguien se acerca a los trabajadores es cuando cometen un error. Como resultado, su desempeño se deteriora, pues dedican todo el tiempo a tratar de no ser castigados o, más bien, a tratar de que no los encuentre quien los va a castigar.

Cuando los líderes llenan cuestionarios de autoevaluación, por lo común se ven como personas que apoyan y se interesan por la gente. Pero cuando los mismos líderes son evaluados con las mismas herramientas por quienes trabajan para ellos, resulta que no se percibe ese apoyo ni ese interés. La realidad es que a menos que uno exprese sus buenos sentimientos, los demás no sabrán que existen: no leen la mente.

Casi todos necesitan saber a diario cómo se están desarrollando.

5.1.14.2- SISTEMA PRICE

Es un sistema de cinco pasos para mejorar la productividad, elaborado por Robert Lorber y sus colegas⁽³⁷⁾.

P – Pinpoint (Señalar)

R – Record (Registrar)

I – Involve (Involucrar)

C – Coach (Entrenar)

E – Evaluate (Evaluar)

Señalar: identificar una o más áreas de desempeño que el líder quiere mejorar. Recordar regla 80/20 de Pareto: casi todo el desempeño que espera de su gente – el 80% - procede del 20% de sus actividades. A la hora de hacer los señalamientos el líder debe formularse estas preguntas:

¿En qué parte del desempeño actual no responde a las expectativas?

¿En cuál se encuentra, desde el punto de vista del líder, la mayor discrepancia entre nivel real y el ideal de desempeño?

El área a mejorar debe estar en posibilidades de medir el progreso. Tiene que ser capaz de observar y cuantificar el desempeño. Muchas compañías emplean estas cinco medidas: cantidad (cuánto), calidad (qué tan bien), costo (cuánto dinero), plazos (dentro o fuera del programa) y grado de cambio (diferencia entre desempeño pasado y presente).

Beneficios de Fase de señalar:

- Permite que los líderes vean y entiendan en qué unidad se necesita más la mejora en el desempeño.
- Los ayuda a establecer medidas eficaces para evaluar las mejoras.
- Les sirve para determinar las prioridades en la mejora del desempeño.

Registrar: ahora se debe registrar ese desempeño. El líder debe asegurarse de tener una base de datos antes de implantar las estrategias para mejorar el desempeño. La base se elabora a partir de seguir y registrar el desempeño o comportamiento en las áreas que quiere mejorar para compararla con los datos futuros. Sin ella, es difícil evaluar las mejoras o los cambios.

Puntos a tener en cuenta mientras registra las mediciones:

Reunir sus datos regularmente y tras intervalos breves (para poder hacer correcciones inmediatas).

Reunir los datos en forma consistente (que sea la misma persona en el mismo momento del mes / semana y de la misma manera).

Reunir datos de todos los aspectos relevantes del esfuerzo por mejorar la productividad.

Asegurarse de que sus datos sean precisos.

Estos datos rastreados deben ser dispuestos en forma gráfica en un sitio a la vista de todos los que más se interesan y benefician de los esfuerzos por mejorar la productividad.

Beneficios de Fase de registro:

- Evita que los líderes "arreglen lo que no está roto"
- Les da un claro punto inicial para las mejoras
- Brinda oportunidades para alabar el progreso futuro
- Capacita para seguir el desempeño y tomar decisiones sobre cómo mejorarlo
- Permite verificar validez y confiabilidad de las medidas de resultados
- Ofrece representación gráfica clara del desempeño pasado y actual
- Da la oportunidad de evaluar de nuevo la fase de señalamiento para perfeccionar el cuadro del problema

Involucrar: a los demás. El líder puede hacer él mismo las fases de señalamiento y registro, pero para la implantación eficaz del proyecto para mejorar el desempeño debe incluir a la gente que más influencia tenga en el área.

La fase de involucramiento consta de 4 partes:

- 1- Informar
- 2- Acordar los estándares y la formulación de estrategias
- 3- Establecer las metas individuales en concordancia con las de la unidad
- 4- Determinar recompensas y la realimentación

Después de que el líder haya comunicado los datos que reunió en la fase de registro, su grupo debe concentrarse en establecer los estándares de desempeño. El líder debe participar los que haya determinado en la fase de señalamiento. Luego el grupo debe plantear las estrategias para alcanzar los niveles de mejoramiento esperados en las áreas señaladas.

Establecer metas individuales que engranen bien con las del grupo.

Para mantener la productividad, será necesario definir un sistema de realimentación del desempeño en cada nivel y en cada fase del proyecto de mejoramiento.

Beneficios de Fase de involucramiento:

- Permite que los empleados se comprometan en el mejoramiento del desempeño.
- Permite colaborar con la definición de los estándares y los niveles de desempeño.
- Permite comprender la relación de metas individuales con la meta general de la unidad.
- Destaca incentivos formales e informales para reforzar el desempeño excepcional.

Entrenar: en muchos aspectos los 3 anteriores son activadores, algo que hay que hacer antes de esperar una mejora en el desempeño. En esta fase los líderes comienzan a

ocuparse de las consecuencias. Consiste en administrar las consecuencias por medio del elogio del progreso, la reconvención por el mal desempeño y la redirección a la gente sin experiencia. Cuando el buen desempeño cae, puede ser preciso un regaño. En el Liderazgo Situacional el entrenamiento ocurre cuando el líder exhibe y practica el estilo de liderazgo pactado.

A veces los líderes supervisan el desempeño de los empleados pero no les ofrecen realimentación sobre sus esfuerzos sino hasta que cometen un error. Pero aún, algunos ni siquiera supervisan el trabajo en tanto no surjan problemas. El líder debe aprovechar las consecuencias para separar a los que rinden de los que no lo hacen. Si no los trata en forma diferente, los buenos trabajadores tienen pocos estímulos y perderán la motivación o se los verá ir a otra compañía.

Hay 4 clases de consecuencias:

- 1- Elogio: reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- 2- Redirección: repetición de lo que hay que lograr y cómo.
- 3- Renegociación de metas y estándares, debido a que por alguna razón son inapropiadas.
- 4- Regaño, la expresión de su desagrado por el desempeño.

Beneficios de Fase de Entrenamiento:

- Los empleados reciben realimentación inmediata sobre su desempeño.
- La realimentación es concreta y de propósito para el comportamiento.
- Los empleados sienten sus esfuerzos apreciados y reconocidos.
- Los novatos no son castigados mientras aprenden.
- Se incorpora la renegociación cuando la situación cambia.

Evaluar: ofrece un medio formal de reconocer el progreso y estimar las estrategias y las direcciones futuras. Propone fechas con el suficiente tiempo para que las tendencias se desarrollen. La evaluación sirve al grupo por su análisis general. Hay que revisar las relaciones entre líderes y empleados y examinar el progreso hacia las metas. Si el proyecto muestra un efecto positivo se debe celebrar el mejoramiento.

O bien se puede decidir que las estrategias no están funcionando y que hay que encontrar alternativas, entonces, se debe regresar a la fase de involucramiento y poner a los empleados a formular nuevas estrategias; siempre que los estándares e incentivos iniciales hayan sido válidos. Si hay poco o ningún progreso, no se debe castigar al grupo.

Cuando se haga la evaluación, hay que tratar de concentrarse en los resultados y las razones de no haberlos logrado, así como en las nuevas estrategias que puedan surgir para alcanzarlos.

En muchas formas, el éxito del proyecto descansa en los hombros del líder, que debe asumir una responsabilidad significativa por el buen desempeño de sus empleados.

Beneficios de Fase de Evaluación:

- Formaliza el examen de resultados del proyecto y de los esfuerzos del grupo.
- Permite planteamiento de nuevas estrategias grupales y la solución de problemas.
- Requiere acciones alternativas si el progreso es poco o nulo.

Al final de cuentas, lo más importante de cualquier método de administración es si funciona todos los días.

NOTAS

36. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

37. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.1.15- Implantación del Liderazgo Situacional: La toma de buenas decisiones

Tomar buenas decisiones y fomentar compromisos son dos de las más importantes actividades que realiza el líder, y ambas son esenciales para su éxito.

5.1.15.1- LA TOMA DE DECISIONES EFICACES

Las oportunidades de éxito actual y de avance en la carrera del líder crecen si:

- 1- toma las decisiones correctas en las áreas que controla.
- 2- hace recomendaciones bien fundadas cuando se las pide un superior.

Habitualmente en la vida diaria las decisiones se requieren en un ambiente sellado a presión, con datos inadecuados, información contradictoria, restricciones presupuestarias, premuras de tiempo, recursos escasos y muchas otras cosas que enturbian las cuestiones y ponen en riesgo la calidad de las decisiones.

Con todo, no es probable que las complejidades de la carga de trabajo del líder disculpen sus malas decisiones, de modo que necesita un marco de referencia simple y lógico para tomar las correctas.

El Liderazgo Situacional puede ser ese marco. Así como el diagnóstico de la preparación del empleado revela el estilo de liderazgo de mayores probabilidades, también indica qué estilo de toma de decisiones es más apto para salir adelante en cada situación.

Hay cuatro estilos básicos de toma de decisiones:

- 1- de autoridad
- 2- de consultoría
- 3- de facilitación
- 4- de delegación

Estilos de decisión

La **toma autoritativa** de decisiones se aplica cuando el líder tiene la experiencia y la información que necesita, mientras que los seguidores no poseen la capacidad, la disposición o la confianza para colaborar. El líder ha de tomar la decisión sin asistencia. Requiere del líder un comportamiento directivo. Todavía están aprendiendo las cosas elementales y no se hallan preparados para ayudarlo con las decisiones, de modo que debe tomarlas solo. Gracias a la experiencia del líder en el área, éste sabe que: su conclusión tiene muchas probabilidades de ser la correcta.

es muy probable que su supervisor acepte el presupuesto que sugiere.

La **toma consultiva** de decisiones es una estrategia valiosa cuando el líder reconoce que los seguidores también son dueños de algo de experiencia y de conocimientos en la materia y están dispuestos, si bien todavía no se encuentran listos para participar. Lo mejor es solicitarles su información antes de tomar las decisiones.

Este método tiene dos beneficios inmediatos:

- 1- Al conseguir la colaboración de quienes tienen algunos conocimientos, aumenta la probabilidad de que la decisión del líder sea la correcta.
- 2- Al dar a sus seguidores la oportunidad de contribuir, el líder refuerza su motivación y los ayuda a identificarse mejor con las metas del departamento.

Se debe tener precaución: cada vez que se hace participar a otros en la toma de decisiones, se debe aclarar por completo las reglas básicas. La decisión consultiva sigue siendo del líder y para evitar malos entendidos, su gente debe saber que su líder sopesará cuidadosamente la información pero no seguirá por fuerza sus consejos a la hora de decidir.

La **toma facilitativa** de decisiones es un esfuerzo cooperativo en el que el líder y seguidores trabajan juntos hasta alcanzar una decisión compartida.

La **toma delegativa** de decisiones se emplea con seguidores cuya preparación es elevada (R4) y que tienen la experiencia y la información que se necesita para llegar a la decisión o la recomendación correcta.

Como regla general, hay que utilizar el Liderazgo Situacional para determinar " a quien pertenece la decisión" y elegir el estilo de toma de decisiones adecuado.

- Si ninguno de los seguidores tiene experiencia o información en esa área, a ninguno puede pertenecer parte alguna de la decisión. El líder debe tomar una decisión autoritativa y decirles qué hay que hacer.
- Si los seguidores tienen algunos conocimientos de la materia, es posible que sean capaces de colaborar, pero no de tomar la decisión final. Hay que buscar ayuda de manera consultiva y tomar la decisión después de oír sus opiniones.
- Cuando los seguidores tienen bastante experiencia, pueden asumir parte de la responsabilidad de la toma de decisiones. Hay que emplear una estrategia facilitativa para compartir con ellos el proceso de decidir.
- Si los seguidores poseen un conocimiento profundo del asunto y están dispuestos a hacerse cargo, se puede aplicar un estilo de delegación. Hay que darles la pelota y dejarlos correr con ella.

Es importante recordar que, aunque el líder elija conceder a los otros algún grado de autoridad en la toma de decisiones, la responsabilidad es sólo de él. En general, los seguidores se inclinan a aprobar, acatar y respaldar las decisiones del que no sólo sabe a dónde ir, sino también el mejor medio para llegar.

5.1.15.2- TOMA DE DECISIONES Y MARGEN DEL LIDER

Los cuatro grados del margen de toma de decisiones son L1 (poco o ningún margen), L2 (poco o moderado margen), L3 (moderado a mucho margen) y L4 (mucho margen).

Los cuatro grados de la preparación del seguidor para la toma de decisiones son R1 (escasa), R2 y R3 (moderada) y R4 (elevada).

5.1.15.3- FORMACION DE COMPROMISOS

A partir del trabajo de McKinsey and Company, empresa de consultoría internacional, estos estudiosos han aportado un modelo de la excelencia administrativa, el modelo de los cinco compromisos claves. Las cualidades y las relaciones esenciales para el éxito en la administración se pueden entender en términos de compromiso, una característica común a todos los individuos reconocidos por su excelencia gerencial. Entonces, los líderes más eficaces comparten un grupo similar de 5 compromisos: con el cliente, con la organización, con uno mismo, con la gente y con la tarea.

Compromiso con el Cliente: quizá el más importante compromiso gerencial. Se define cliente como aquél que con derecho se beneficiaría del trabajo del líder de una unidad, puede tener que ver con clientes externos o internos.

Las dos formas principales con las que el líder excelente demuestra un compromiso fuerte con el cliente consisten en darle servicio y en establecer su importancia.

Servir al cliente se reduce a la dedicación constante y consciente a sus necesidades.

Para establecer la importancia del cliente, los líderes excelentes deben:

Comunicar con claridad esta importancia a los empleados.

Tratar al cliente como su prioridad.

Prohibir los comentarios destructivos acerca de la gente que utiliza los productos o servicios de su grupo de trabajo.

Compromiso con la Organización: demuestran este compromiso de tres maneras: construyen la organización.
respaldan a la alta dirección.

se conducen según los valores básicos de la empresa.

Para lograr la construcción de la organización hay que presentarla constantemente de manera positiva. Casi todos perderán la motivación si están avergonzados de su lugar de trabajo o embarazados con lo que hacen. El líder excelente fomenta el apoyo a lo que hace la empresa y previene los comentarios negativos.

El apoyo a la administración general es indispensable para la lealtad que cualquier organización necesita para funcionar. Los líderes excelentes añaden valor a la empresa cuando muestran e inspiran tal necesaria lealtad.

Conducirse de acuerdo con los valores básicos de la organización indica con claridad la importancia de lo que la empresa representa. Un aspecto difícil de la excelencia general es vivir según los valores de la empresa, en especial cuando se ponen en duda en tiempos de cambios.

Compromiso con uno mismo: los líderes excelentes presentan una imagen personal fuerte y positiva a los demás y actúan como fuerza impulsora en todas las situaciones. El compromiso con uno mismo se evidencia en 3 actividades: mostrar autonomía, fortalecerse como líder y aceptar las críticas constructivas

Mostrar autonomía se refiere a que asumen la responsabilidad y la propiedad de sus decisiones, defienden sus creencias personales y cuando corren riesgos son razonables.

En cuanto a fortalecerse como líder tiene que ver con la imagen que proyecta en los otros. Se ven confiados y seguros, no exageran sus logros.

El hecho de aceptar las críticas constructivas establece un equilibrio con los otros dos aspectos del compromiso con uno mismo. El líder de verdad excelente es aquél que no sólo actúa de manera autónoma y valiosa, sino que también se mantiene receptivo a las críticas y los comentarios con el fin de ser aún mejor.

Compromiso con la gente: los líderes excelentes se muestran dedicados a la gente que trabaja para ellos. El mostrar interés y reconocimiento se concentra en los aspectos positivos de recompensar y reforzar el desempeño de los empleados para hacer que se sientan y actúen como ganadores. También consiste en crear un ambiente en el que la gente se trate con cortesía y respeto.

Ofrecer realimentación sobre el desarrollo es un método realista para enfrentar los fallos o los retrocesos en el desempeño. Estimular las ideas innovadoras demuestra interés en los otros y fomenta el progreso individual y grupal. Con frecuencia esta acción positiva es la diferencia entre los equipos de trabajo exitosos y los que se estancan o desintegran.

Compromiso con la tarea: los líderes exitosos le dan sentido y relevancia a las tareas que la gente desempeña y ofrecen orientación y dirección para garantizar su culminación. Para cumplir con este compromiso, hay que mantener el ángulo correcto, poner las cosas simples, orientarse a la acción y fomentar la importancia de la tarea.

Mantener el ángulo correcto significa tener el punto de vista adecuado. Vinculan constantemente los objetivos individuales a las metas de la empresa.

Poner las cosas simples entraña dividir el trabajo en componentes asequibles y a la vez evitar las complicaciones y los procedimientos innecesarios.

Orientarse a la acción consiste simplemente en realizar. Imponen y cumplen plazos realistas. Estimulan a la gente a que actúe, con lo que producen un sentido positivo de dirección y de logros. Fomentar la importancia de las tareas es el elemento que completa la trama de la excelencia administrativa. La excelencia en la realización de la tarea es un resultado esperado, y la excelencia continua se convierte en la marca del líder y del grupo.

La excelencia general se logra si se aplican consistentemente los 5 compromisos, que son las claves de la administración eficaz.

5.1.16- LIDERAZGO DEL RIESGO Y DE LA CRISIS

Todas las empresas, cualquiera sea su actividad o tamaño, pueden estar expuestas a una crisis repentina. Una organización puede ingresar en una situación crítica por dos vías completamente diferentes: gradualmente por su mala gestión o por la situación del entorno. Ambas son crisis, pero la primera se puede manejar con herramientas tradicionales de management, en tanto que la segunda requiere capacidades especiales. En estas situaciones se suelen cometer severos errores: no preparar planes de contingencia, tratar de ocultar la verdad, minimizar los problemas y, finalmente, cuando la situación se torna inmanejable, buscar chivos expiatorios o culpar a la prensa. La primera falla grave en una crisis es no reconocer el error que la provocó, lo que puede llevar a la desaparición de una empresa. La credibilidad significa confianza y éste es el ingrediente básico para hacer negocios ya que después de la crisis se quiere seguir teniendo accionistas, financiación razonable, clientes, empleados que trabajen a gusto, y eso se logra con la confianza que da la credibilidad.

5.1.16.1- CUESTION ESTRATEGICA PARA MANEJAR EL CAMBIO

“Es inútil pedirle a un río que deje de fluir; lo mejor es aprender cómo nadar en la dirección que fluye.” ANÓNIMO

Una de las pocas certezas en el mundo empresario es que el cambio es inevitable, permanente, y cada vez más acelerado. El cambio no sólo se refiere a las grandes transformaciones de las empresas durante las fusiones o adquisiciones, sino que puede estar relacionado con situaciones que se registran a diario, como el cambio de clientes, proveedores, los competidores y las reglas de juego.

El problema es que tiene connotaciones contradictorias para quienes participan en él, y se requieren habilidades especiales para manejarlo.

“La experiencia demuestra que entre 70 y 80 % de los resultados negativos de los procesos de cambio tienen que ver con el mal manejo del factor humano. Las empresas creen que el cambio se refiere a las cosas hard y que la gente se adapta naturalmente al cambio. Pero es al revés, lo más fácil para generar un cambio es mejorar la infraestructura y los sistemas, y lo más complicado es desarrollar los componentes relacionados con las personas”, afirma Juan Cruz Lozada de la consultora Arthur D. Little(38).

La mayoría de la gente tiene una postura conservadora o de rechazo ante los cambios. La incertidumbre creada por el cambio rápido afecta a la gente en grados diferentes; los menos se entusiasman bastante por las oportunidades y retos que estos implican mientras la mayoría temen que resulten problemas e incertidumbre.

Es entonces el líder quien tiene que amar el cambio, debe superar su resistencia al cambio y convertirse en gerente del cambio, para poder guiar a los demás.

Para funcionar como gerentes del cambio, los líderes necesitan más que buenas habilidades de diagnóstico. Una vez que han analizado los requerimientos del entorno, deben ser capaces de adaptar en consecuencia su estilo de liderazgo y establecer los medios para cambiar algunas o todas las variables situacionales.

Ana María Raíces, especialista de PricewaterhouseCoopers, explica la paradoja en el planteo que subyace en los grandes procesos de cambio: “casi nadie discute hoy lo que significa el factor humano como activo clave a la hora de establecer el valor de una empresa pero, al mismo tiempo, hay un estado real de desvalorización en cuanto a las posibilidades de vida laboral y profesional que se le está dando a la gente. La sociedad hoy se divide entre una gran cantidad de gente que está alienada porque no consigue un trabajo digno para vivir, y otra que está desesperada porque no tiene un espacio mínimo de vida más allá de lo laboral, debido a las exigencias que este ámbito le plantea.”(39)

5.1.16.2- LA RESISTENCIA AL CAMBIO

En la base de la resistencia al cambio intervienen cuestiones personales muy profundas, relacionadas con los sentimientos de autoestima y confianza.

Si bien, se habla de resistencia natural al cambio, también hay una propensión a cambiar que se manifiesta en distintas etapas de la vida, como cuando alguien quiere progresar o buscar nuevas alternativas a problemas presentes. Es fundamental lograr convencer a la gente de las razones del cambio. Es deseable que ningún cambio sea por razones egoístas de algún grupo y lo ideal es que el resultado sea del tipo Win-Win ("todos ganan").

Tradicionalmente, los procesos de cambio eran más ordenados: tenían comienzo, desarrollo y fin. Ahora, parece tratarse de un proceso continuo. El problema es que cuando se vive en la organización un cambio permanente, con una exigencia tras otra, sin tener tiempo para mirar hasta dónde se llegó o que se logró, sobreviene una fuerte sensación de agotamiento, desazón y destrucción de calidad de vida. Algunos se adaptan, pero otros enloquecen.

5.1.16.3- MARCO GENERAL PARA ENTENDER EL CAMBIO

Los líderes interesados en implantar algún cambio en su grupo o su organización deben poseer (o contar con gente que los posea) capacidades, conocimientos y capacitación en por lo menos dos áreas: diagnóstico e implantación.

Diagnóstico

Es la 1º etapa y en algunos casos la más importante, para cualquier esfuerzo de cambio. Las habilidades de diagnóstico consisten en técnicas para formular las preguntas adecuadas, apreciar el ambiente de la organización, establecer pautas de observación y acopio de datos eficaces y preparar los medios para procesar e interpretar los datos. Al hacer un diagnóstico para el cambio, los líderes deben tratar de averiguar:

- a. Qué pasa realmente ahora en determinada situación.
- b. Qué es probable que ocurra si no se hace ningún cambio.
- c. Qué le gustaría a la gente, en términos ideales, que pasara con la situación.
- d. Cuáles son los obstáculos o impedimentos que evitan el avance de lo actual a lo ideal.

Esta etapa comprende por lo menos 3 pasos:

1. punto de vista
2. identificación del problema
3. análisis

Punto de vista: antes de comenzar a diagnosticar una organización, se debe saber por medio de quién se observará la situación: el líder mismo, un jefe, sus colegas, sus seguidores, etc. De manera ideal, para hacerse una imagen completa de la situación se debe adoptar los puntos de vista de quienes serán afectados por los cambios; pero muchas veces la realidad restringe tan amplio alcance.

Identificación del problema: en cada situación hay un problema cuando existe una discrepancia entre lo que ahora pasa (lo real) y lo que el líder o su empleador (el punto de vista) quisiera que pasara (lo ideal).

Los esfuerzos de cambio consisten en el intento por reducir las discrepancias entre lo real y lo ideal. Es necesario señalar que los esfuerzos de cambio no siempre consisten en llevar lo real a lo ideal: a veces, después de diagnosticar el líder se da cuenta de que el ideal es poco realista y debe traerse un poco más cerca lo que ocurre en realidad.

Análisis: una vez que se ha identificado una discrepancia, la meta del análisis es determinar por qué ocurre. La separación entre la identificación del problema y el análisis no siempre es tan clara, puesto que señalar las áreas de discrepancia suele ser parte del análisis. Hay que tratar de identificar las variables causales, las variables independientes que la organización y la gerencia pueden modificar o cambiar, como es el estilo de

liderazgo o de administración, la estructura de la organización y sus objetivos. Es decir, poder identificar qué elementos del medio pudo haber causado la discrepancia.

Implantación

Consiste en convertir los datos del diagnóstico en metas y planes, estrategias y procedimientos. Hay que hacer preguntas como:

- a. cómo puede realizarse un cambio en el grupo o la organización y cómo será recibido.
- b. Qué se adapta y qué se resiste en el medio a los cambios.

Consiste en identificar las soluciones alternativas y las estrategias adecuadas, anticipar las consecuencias de cada alternativa y elegir una estrategia e implantarla.

Hay que determinar las soluciones alternativas del problema al mismo tiempo que las estrategias de implantación adecuadas.

5.1.16.4- CAMBIO DE PRIMERO Y SEGUNDO ORDEN

Una forma de acercarse al cambio con propósitos de análisis es considerarlo desde dos marcos de referencia distintos. Este método es importante porque el cambio no siempre sucede en un ambiente estable. Las organizaciones han sufrido cambios revolucionarios en la tecnología, la competencia y las condiciones socioeconómicas, y algunos han destruido industrias y creado otras nuevas. Los líderes necesitan reconocer y entender los dos marcos en los que ocurren los cambios.

El proceso de cambio con el que están más acostumbrados los líderes es el continuo o de primer orden, el que sucede en un ambiente estable que, como tal, permanece inalterado.

El cambio discontinuo, el de segundo orden, ocurre cuando modifican propiedades o estados fundamentales del sistema.

Casi todos los cambios organizacionales que inicie el líder serán de primer orden, pero también debe entender las oportunidades que ofrecen los cambios de segundo orden y debe trabajar para enfrentar los retos que le impongan.

5.1.16.6- CICLOS DE CAMBIO

Los cuatro niveles de cambio son: en los conocimientos, en las actitudes, en el comportamiento individual y en el desempeño de grupos y organizaciones.

Los niveles de cambio se vuelven muy importantes cuando se examinan dos ciclos diferentes: el ciclo participativo y el directivo.

Ciclo participativo: se implanta cuando hay nuevos conocimientos a la disposición de individuos o grupos. Es una buena estrategia hacer participar directamente a los individuos o el grupo en la elección o la formalización de nuevos métodos para alcanzar las metas. El siguiente paso será tratar de convertir este compromiso en conducta, y es mucho más difícil de realizar, por ejemplo: una cosa es estar interesado en aumentar la participación de los seguidores en la toma de decisiones (actitud) y otra es estar de hecho dispuesto a hacer algo al respecto (conducta). Una estrategia eficaz consiste en identificar a los líderes formales e informales de los grupos y concentrarse en que respalden con su comportamiento el cambio deseado.

Ciclo directivo: empieza cuando impone el cambio a toda la organización una fuerza externa, como la alta dirección, la comunidad o nuevas leyes. Entonces el cambio afectará el comportamiento de los individuos. Los nuevos contactos y modos de conducta crean nuevos conocimientos, que tienden a formar nuevas predisposiciones a favor o en contra de los cambios.

“La mejor estrategia para el cambio”

Como no hay un estilo óptimo de liderazgo tampoco hay una mejor estrategia para implantar el cambio. Los agentes eficaces son aquellos que pueden adaptar sus estrategias a los requerimientos de su ambiente único.

Ventajas y desventajas de los ciclos de cambio

El participativo tiende a ser más adecuado para trabajar con individuos y grupos que están motivados por los logros, que buscan responsabilidades y tienen un buen grado de conocimientos y experiencia. Aunque acepten el cambio y la necesidad de mejorar, pueden volverse muy rígidos y reacios si se implanta de manera directiva y aparecen los conflictos.

El directivo es apropiado y productivo con individuos y grupos que carecen de ambiciones, son dependientes y no están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades a menos que se les obligue.

Es tan inadecuado que el líder implante un cambio de manera participativa con un personal que nunca ha tenido la oportunidad de asumir responsabilidades y que se ha vuelto dependiente de las direcciones que les da, como lo es imponerlo por fuerza a un equipo que está listo para cambiar y dispuesto a asumir las responsabilidades de su realización.

El ciclo de cambio participativo tiende a ser eficaz cuando lo inducen líderes que tienen poder personal.

El ciclo directivo necesita que el líder esté en una posición de poder, es decir, un poder coercitivo, legítimo, por conexiones y de recompensar. En este caso los líderes deben contar con el apoyo de sus seguidores o su personal los obstaculizará.

Una ventaja notable del cambio participativo es que una vez que se acepta, el cambio tiende a ser duradero porque como todos participaron todos están comprometidos con la implantación. La desventaja es que suele ser lento y evolutivo.

Por su parte, una ventaja del cambio directivo es su velocidad. Con su poder por puesto, los líderes pueden imponer los cambios de inmediato. Pero esta estrategia tiende a ser volátil, se mantiene sólo mientras el líder tenga el poder de afirmarla. Cuando las probabilidades están en su contra y tiene poco poder, es mejor que el líder apueste a moderar las fuerzas opuestas antes que obligar al cambio.

5.1.16.6- CAPACITACION PARA EL CAMBIO

Enfrentar el cambio es uno de los retos más importantes que se contempla hoy día, y que continuará en el futuro. Por eso, la capacitación para el liderazgo se ha convertido en un medio importante para adaptarse a todo cambio de manera positiva y constructiva.

Cuando los líderes se esfuerzan por ser capacitadores efectivos, estarán enfrentados con situaciones que pueden necesitar que modifiquen sus actitudes, desempeño, apariencia, enfoque, maneras, habilidades y conocimiento. Saber qué es el cambio y cómo manejar el proceso, da la posibilidad de llevarlo a cabo con éxito. Si el líder vive de una filosofía de capacitación, se debe acercar al proceso de cambio como sigue:

- Reconocer que el cambio empieza dentro de uno mismo.
- Aspiración de entender el proceso de cambio.
- Adoptar una actitud positiva hacia el cambio.
- Decidir dónde su intervención será más efectiva.
- Aceptar el cambio como algo inevitable y así trabajar decididamente en la propia capacitación y la de los demás, para manejarlo en beneficio mutuo.

Aceptar que el cambio tiene que empezar por uno mismo, es una de las claves para aprender a acoplarse y adaptarse a cada situación que sea afectada por él. Los capacitadores reconocen la urgente necesidad de habilitar el cambio como un proceso para dotarse de manera efectiva y así enfrentar los factores externos que originan el

cambio. Ellos entienden claramente el proceso de cambio y cómo éste impacta a los individuos, cómo puede incapacitar a la gente por su desconcertante complejidad y también cómo puede venir engalanado con resultados positivos. Es muy importante la actitud que se adopta hacia el cambio. Se puede ver como una amenaza hacia la cual reacciona defendiendo el status quo y después se arriesga al peligro de entrar, y ser encerrado en un ciclo de conductas defensivas. Alternativamente, se puede ver como una oportunidad y acercarse a él con anticipación y entusiasmo, dentro de un ciclo evolutivo que estimule a hacer el mejor uso posible de él. El proceso de cambio le da la oportunidad a los individuos, para desarrollar actitudes que les permitan hacer mejor uso de cada situación que cambie. Desarrollar actitudes positivas incluyen el examen de cada situación y definir los problemas que el cambio pueda traer y manejarlos, para saber cómo actuar y así lograr resultados que mejoren la situación y resuelvan positivamente los problemas. Al adoptar el enfoque de ciclo de desarrollo, permite mirar con confianza la necesidad de cambio. Se debe ver el reto del cambio como una oportunidad para desarrollarse, más que como un problema. La actitud formará parte de la filosofía y afectará todo lo que se haga o diga. La gente podrá relacionarse con el líder y, a través de la capacitación, se los estimulará a contribuir voluntariamente. Como el temor al cambio ha sido reemplazado por una positiva anticipación de cómo se puede manejar sus efectos, se gana confianza. Cuando se tiene mayor confianza, la imagen del líder mejora y se puede fortalecer la seguridad en él mismo.

Habilidades de los capacitadores

Cuando están enfrentados a situaciones cambiantes, los verdaderos capacitadores demuestran sus habilidades con las siguientes cinco características:

Ser proactivo.

Aprender de la experiencia.

Tener un sentido de cambio.

Ser imaginativo.

Habilidad para anticipar el futuro.

Ayudar a los demás a adaptarse al cambio

Trabajar con las personas para ayudarles a examinar sus actitudes es un paso importante para que aprendan a adaptarse al cambio. La aspiración es que transformen los sentimientos negativos en actitudes de expectativa positivas. Los individuos se enfocan hacia qué se puede hacer en lugar de qué no se puede. Es habilitar al individuo a que tenga confianza para enfrentar el reto del cambio y comprenda que las soluciones desarrolladas son únicas para ellos. A medida que la confianza se estructura, puede reforzarse el valor de aprender a desarrollar un proceso de cambio autodirigido. Apoyar el desarrollo práctico, vinculando a las personas en el proceso de la búsqueda de soluciones y toma de decisiones. Esto les permite entender los cambios que están ocurriendo y les da las oportunidades para adaptarse. Muchas personas tienen el potencial de ser creativos en la búsqueda de soluciones. Sin embargo, este talento potencial puede no ser empleado completamente, si no operan dentro de un ambiente que los estimule a participar en el proceso de dirigir el cambio.

5.1.16.7- PATRONES DE COMUNICACION

Una de las consideraciones más importantes al decidir utilizar una estrategia participativa, una directiva o una combinación tiene que ver con la estructura de los patrones de comunicación antes de implantar un cambio. Dos de los medios más usados son la estrella y el círculo.

En el círculo cada miembro envía mensajes a un colega de un lado a otro, de modo que el grupo está en libertad de comunicarse por todo el círculo. Nada favorece a un miembro

como líder sobre los demás. Retrata a una organización abierta y democrática en la que todos participan en la toma de decisiones.

En el patrón en estrella, un individuo se encuentra en una posición de liderazgo; puede comunicarse con los miembros del grupo, y éstos pueden comunicarse con él, pero no entre ellos. Es una estructura autocrática.

Básicamente, la estructura parece influir en los sentimientos de la gente en una dirección, y en la rapidez y la exactitud en la otra. Es posible que el diseño de una organización tenga que incorporar ambos, con personal experimentado, el gerente encontrará más adecuado estructurar el patrón de comunicación en forma democrática y libre, como en círculo; mientras que con los inexpertos le parecerá mejor operar de una manera más autocrática, como en estrella.

Estos dos grupos tienen diferentes niveles de dedicación, motivación y capacidad de asumir responsabilidades, por lo que se necesitan patrones de comunicación distintos.

Relación entre patrones de comunicación y estrategias de cambio

Al implantar una estrategia de cambio, gerentes o líderes tienen que incorporar el establecimiento de un patrón de comunicación adecuado. El patrón circular, democrático y sin estructura, se muestra compatible con el ciclo de cambio participativo, mientras que el patrón en estrella, autocrático y estructurado, es apropiado para el ciclo directivo.

El participativo es lento pero tiende a fomentar el compromiso y la dedicación, y el directivo es rápido pero puede crear resentimientos y hostilidad.

No hay una estrategia óptima para implantar el cambio en las organizaciones, y la que se utilice (participativa, directiva o una combinación de ambas) depende de la situación. Es importante analizar una variable al establecer una estrategia adecuada de cambio: la estructura actual del patrón de comunicaciones en el grupo o la organización. Además, el líder debe ejercitarse para hacer las comunicaciones más efectivas y trabajar en equipo en un ambiente de cooperación.

5.1.16.8- EL PROCESO DE CAMBIO

Kurt Lewin identificó 3 fases en el proceso de cambio(40):

- 1- Descongelamiento
- 2- Cambio
- 3- Recongelamiento

Descongelamiento: el objetivo es motivar y alistar a los individuos o el grupo. Las fuerzas que actúan sobre los individuos se reorganizan de modo que vean la necesidad de cambiar. Consiste en eliminar usos, costumbres y tradiciones (la vieja forma de hacer las cosas) para que los individuos estén listos para aceptar las nuevas alternativas.

Cambio: una vez que los individuos están motivados para cambiar, están listos para asimilar las nuevas pautas de conducta. Es más probable que este proceso ocurra según dos mecanismos: identificación o internalización.

El primero sucede cuando hay en el medio uno o más modelos de los que los individuos pueden aprender las nuevas pautas de conducta al identificarse y tratar de ser como ellos.

El segundo ocurre cuando los individuos se encuentran en una situación que les exige los nuevos comportamientos, que aprenden no sólo porque son necesarios para sobrevivir, sino también porque la conducta de afrontamiento induce necesidades nuevas y poderosas.

Ambos no son excluyentes; por el contrario, el cambio eficaz suele ser el resultado de una estrategia que combina los dos.

Recongelamiento: es el proceso por el que el comportamiento recién adquirido se convierte en una pauta integrada a la personalidad del individuo o a las relaciones emocionales significativas actuales. El efecto de muchos programas de capacitación es efímero si el individuo regresa a un ambiente que no refuerza las nuevas pautas o peor

aún, que los hostiliza. Lo que interesa al recongelar es que el nuevo comportamiento no se extinga con el tiempo. Para evitarlo, el agente del cambio debe programar los refuerzos de manera eficaz y de acuerdo con los dos sistemas principales: reforzamiento continuo o intermitente. Para aprender rápido, hay que emplear un programa de reforzamiento continuo, pero cuando el individuo ha adquirido la nueva pauta, pasar al reforzamiento intermitente dará un cambio duradero.

Actualización del modelo de cambio de Lewin

El modelo de Lynn A. Isabella señala 4 etapas distintas; un acontecimiento disparador y la personalización que hace el gerente de éste inician el movimiento de una a otra. Durante la etapa de anticipación, los gerentes escuchan rumores y difunden información parcial dentro de un marco de referencia que los une(41). Miedos y especulaciones corren en desenfreno. El anuncio definitivo de que ocurrirá un cambio actúa como disparador que lleva a los gerentes de la anticipación a la confirmación: descongelamiento.

En la etapa de confirmación, el cambio se normaliza y se coloca en un marco de referencia convencional.

Cuando transcurre el proceso real de cambio (el segundo disparador) la gente ha llegado a un estado en el que el cambio es necesario y requerido: movimiento.

Los gerentes enmiendan su opinión del acontecimiento durante la etapa de culminación. Entienden los cambios al comparar imágenes mentales de su organización antes y después (o de otras organizaciones que hayan pasado por transformaciones similares). En tanto consideran pequeños acontecimientos que señalan que el cambio es permanente, se disparan a la etapa final: recongelamiento.

En la etapa de las secuelas se evalúa el cambio y se identifica a ganadores y perdedores. Se disuelven las consecuencias positivas y negativas y se convierten en parte del marco de referencia de los gerentes.

El modelo indica que los líderes pueden ver la resistencia al cambio no como un obstáculo, sino como parte del proceso mental que experimenta la gente mientras pasa por el cambio y personaliza el acontecimiento.

Seguridad psicológica en el cambio

Según Edgar Schein cuando la organización se “descongela” de las formas antiguas de hacer negocios encara dos clases de ansiedad(42):

[la primera ansiedad] ... está asociada con la incapacidad o la falta de disposición para aprender algo nuevo que parece demasiado difícil o perjudicial.

[la segunda ansiedad] ...es la que produce seguir haciendo algo que llevará al fracaso.

La primera ansiedad es causada por el miedo al cambio, la segunda por el miedo a no cambiar. Para que haya un cambio, la segunda debe ser mayor que la primera; es decir, hay que reducir el miedo a hacer algo nuevo (primera ansiedad) y aumentar el miedo a no hacerlo (segunda ansiedad). La alta dirección debe garantizar la seguridad psicológica al pasar a un nuevo curso de acción.

Una manera de conseguirlo es emplear una imagen poderosa para reducir el miedo al cambio y aumentar el miedo a no cambiar.

Entonces, se debe en fase 1, aumentar la segunda ansiedad y en fase 2, reducir la primera ansiedad.

Las conclusiones son las siguientes acerca del proceso de cambio:

Para que la organización cambie, debe realizar el paso de “descongelamiento”.

El descongelamiento trae dos ansiedades: la primera es el miedo a cambiar; y la segunda, a no cambiar.

Para descongelar la organización, hay que reducir la primera ansiedad y aumentar la segunda.

Las preocupaciones metodológicas deben ponerse aparte para concentrarse en las ansiedades. Hay que ocuparse de las cuestiones de la segunda ansiedad antes que de la primera.

5.1.16.9- LA ACCION RECOMENDADA EN EL PROCESO DE CAMBIO

El resultado último del análisis (que comprende determinar las soluciones alternativas) debe ser la recomendación de alguna acción que reduzca la discrepancia entre lo real y lo ideal. Aunque la acción es el resultado final, se debe recordar que si se basa en un análisis superficial puede ser peor que no actuar en absoluto.

5.1.16.10- MANEJO DE LOS CONFLICTOS EN LOS GRUPOS

De acuerdo con el modelo de Blake, Shepard y Mouton, la gente ostenta 3 conjuntos de actitudes, o supuestos básicos, en relación con los conflictos grupales(43):

1. el conflicto es inevitable y el acuerdo imposible
2. el conflicto no es inevitable, pero el acuerdo es imposible
3. aunque hay un conflicto, es posible un acuerdo.

Estas actitudes llevarán a un comportamiento predecible dependiendo de la forma en que los involucrados ven los "momios", es decir, el grado al que creen que el conflicto es importante o que tiene algún valor.

NOTAS

38. Lozada, Juan Cruz. *Para manejar el cambio*. Buenos Aires: Revista Mercado, noviembre 2000. 166 p.

39. Raíces, Ana María. *Para manejar el cambio*. Buenos Aires: Revista Mercado, noviembre 2000. 166 p.

40. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

41. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

42. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

43. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. California: Prentice-Hall, 1998. 627 p.

5.2- Stephen Covey

5.2.1- EL PODER DE UN PARADIGMA

Stephen Covey definió 7 hábitos de las personas altamente efectivas los cuales materializan muchos de los principios fundamentales de la efectividad humana.(44) Esos hábitos son básicos y primarios.

Para poder comprenderlos hay que entender los propios “paradigmas” y saber cómo realizar un “cambio de paradigma”.

La palabra paradigma proviene del griego. Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que se ve el mundo, como percepción, comprensión. El modo en que se ven las cosas es la fuente del modo en que se piensa y del modo en que se actúa.

Las influencias que obran en la vida de las personas (como ser el ambiente de trabajo, los compañeros de trabajo) tienen un efecto silencioso e inconsciente en las personas, y contribuyen a dar forma al marco de referencia, a los propios paradigmas, a los propios mapas.

Tratar de cambiar actitudes y conductas es prácticamente inútil a largo plazo si no se examinan los paradigmas básicos de los que surgen esas actitudes y conductas.

Desde luego, no todos los cambios de paradigma son instantáneos.

Los paradigmas son poderosos porque crean los cristales o las lentes a través de los cuales se ve el mundo. El poder de un cambio de paradigma es el poder esencial de un cambio considerable, ya se trate de un proceso instantáneo o lento y pausado.

5.2.1.1- UN NUEVO NIVEL DE PENSAMIENTO

Cuanto más se recurre a remiendos rápidos, y se centra en los problemas, ese mismo enfoque profundiza la condición crónica subyacente. Uno debe buscar resolver esos problemas crónicos subyacentes y centrarse en los principios que producen resultados a largo plazo.

Para poder solucionar problemas significativos que se afrontan, se necesita un nuevo nivel de pensamiento, más profundo: un paradigma basado en los principios que describan con exactitud la efectividad del ser humano y sus interacciones. Sobre este nuevo nivel de pensamiento trata Covey. El enfoque de la efectividad personal e interpersonal se centra en principios y se basa en el carácter, es “de adentro hacia fuera”.

El enfoque de “adentro hacia fuera” dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, que se debe hacer promesas a uno mismo, y mantenerlas ante uno mismo, y sólo después hacer y mantener promesas ante los otros. Dice también que es innecesario poner la personalidad por delante del carácter, tratar de mejorar las relaciones con los otros antes de mejorar ante uno mismo. Es un proceso que conduce a formas progresivamente superiores de independencia responsable a interdependencia efectiva.

5.2.1.2- PANORAMA GENERAL DE LOS 7 HABITOS

*Somos lo que hacemos día a día.
De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.
Aristóteles*

Básicamente el carácter de una persona está compuesto por los hábitos.

Los hábitos son factores poderosos en la vida del ser humano. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano, expresan el carácter y generan la efectividad o ineffectividad.

Para romper tendencias habituales profundamente enraizadas tales como la indecisión, la impaciencia, la crítica o el egoísmo, que violan los principios básicos de la efectividad humana, se necesita hacer un esfuerzo tremendo.

5.2.1.3- LOS "HÁBITOS" DEFINIDOS

Hábito se define como una intersección de conocimiento, capacidad y deseo.

El conocimiento es el paradigma teórico, el qué hacer y el por qué.

La capacidad es el cómo hacer.

El deseo es la motivación, el querer hacer.

Para convertir algo en un hábito de la vida, se necesitan esos 3 elementos, es decir, que hay que trabajar en esas 3 dimensiones.

Trabajando sobre el conocimiento, la capacidad y el deseo, se puede irrumpir en nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal cuando se rompe con viejos paradigmas que pueden haber sido una fuente de pseudoseguridad durante años.

5.2.1.4- EL CONTINUUM DE LA MADUREZ

Los 7 hábitos mueven al ser humano progresivamente sobre un continuum de madurez, desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia.

Siendo la dependencia el paradigma del tú: yo te culpo a ti por los resultados.

La independencia es el paradigma del yo: yo puedo hacerlo, yo soy responsable, yo puedo elegir.

La interdependencia es el paradigma del nosotros: nosotros podemos hacerlo, podemos cooperar, podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear juntos algo más importante.

El pensamiento independiente por sí solo no se adecúa a la realidad interdependiente. Las personas independientes sin madurez para pensar y actuar interdependientemente pueden ser buenos productores individuales, pero no serán buenos líderes ni buenos miembros de un equipo. No operan a partir del paradigma de la interdependencia necesario para tener éxito.

La interdependencia es una elección que sólo está al alcance de las personas independientes. Las personas dependientes no pueden optar por ser interdependientes, por no tener el carácter necesario para hacerlo.

Por ello los hábitos 1º, 2º y 3º tienen que ver con el autodomínio. Llevan a una persona de la dependencia a la independencia. Son las "victorias privadas", la esencia del desarrollo del carácter y preceden a las victorias públicas.

Cuando uno se vuelve verdaderamente independiente, posee ya una base para la interdependencia efectiva. Posee un carácter de base a partir del cual se puede obrar con más efectividad sobre las "victorias públicas", más orientadas hacia la personalidad, el trabajo de equipo, la cooperación y la comunicación, de los hábitos 4º, 5º y 6º.

Esto no significa que haya que ser perfecto en cuanto a los hábitos 1, 2 y 3 antes de trabajar con los hábitos 4º, 5º y 6º.

El hábito 7º es el hábito de la renovación y abarca y encarna todos los otros hábitos.

5.2.1.5- LA EFECTIVIDAD DEFINIDA

Los 7 hábitos son hábitos de efectividad. Como se basan en principios, brindan los máximos beneficios posibles a largo plazo.

Son también hábitos de efectividad porque se basan en un paradigma de la efectividad que está en armonía con una ley natural, con un principio llamado "equilibrio P/CP", contra el que muchas personas chocan.

La mayoría de las personas ven la efectividad desde el paradigma: cuanto más se produce, cuanto más se hace, más efectivo sé es. Pero la verdadera efectividad está en función de 2 cosas: lo que se produce y los medios o bienes de producción y la capacidad para producir.

La efectividad reside en el equilibrio, en lo que Covey denomina el equilibrio P/CP. Siendo "P" la producción de los resultados deseados y "CP" la capacidad de producción, la aptitud o el medio que produce.

El equilibrio P/CP resulta particularmente importante cuando se aplica a los bienes humanos de la organización: clientes y empleados. El principio CP dice que siempre hay que tratar a los empleados exactamente como la empresa quiere que ellos traten a sus mejores clientes.

Mantener el equilibrio P/CP suele exigir un juicio delicado. Pero eso es para Covey la esencia de la efectividad. Equilibra el corto plazo con el largo plazo y es la esencia misma de la efectividad. Es la definición y el paradigma de la efectividad sobre los cuales se basan los 7 hábitos expuestos por dicho autor.

NOTAS

44. Covey, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. 11ª edición. Buenos Aires: Paidós, 2003. 379 p.

5.2.2- Victoria privada – Primer hábito: SER PROACTIVO

Principios de la visión personal.

5.2.2.1- LA “PROACTIVIDAD” DEFINIDA

Frankl desarrolló el primero y fundamental hábito de las personas que, en cualquier medio, son altamente efectivas: el hábito de la proactividad. Significa que se tiene la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Responsabilidad significa que la conducta no es la consecuencia de las condiciones, el condicionamiento o las circunstancias. Sino que la conducta es un producto de la propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento.

Dado que por naturaleza el ser humano es proactivo, si la vida está en función del condicionamiento y las condiciones, ello se debe a que, por decisión consciente o por omisión, se elige otorgar a esas cosas el poder de controlarlo. Si la elección es ésta, se vuelve reactivo.

Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por el ambiente. Las personas proactivas se mueven por valores: valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.

Las circunstancias difíciles suelen dar origen a cambios de paradigma, a marcos de referencia totalmente nuevos, a través de los cuales la gente ve el mundo, se ve a sí misma, y ve a los otros y a lo que la vida le pide.

5.2.2.2- TOMAR LA INICIATIVA

Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo. Significa reconocer la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

En general, las personas que llegan a ocupar los buenos puestos son las proactivas, aquéllas que son soluciones para los problemas, y no problemas ellas mismas, que toman la iniciativa de hacer siempre lo que resulte necesario, congruente con principios correctos, y finalmente realizan la tarea.

Es uno mismo quien tiene la responsabilidad de actuar. Si se espera que los demás actúen sobre uno, actuarán sobre uno, y las consecuencias en cuanto al desarrollo y las oportunidades dependen de seguir una o otra ruta.

5.2.2.3- ESCUCHANDO EL LENGUAJE

El lenguaje es un indicador muy fiel del grado en que se ve una persona proactiva.

El lenguaje de las personas reactivas las absuelve de responsabilidad:

-“Ese soy yo. Yo soy así, eso es todo. No puedo hacer nada al respecto”.

-“No puedo hacerlo. No tengo tiempo”.

-“Tengo que hacerlo”. Las circunstancias u otras personas me fuerzan a hacer lo que hago.

Círculo de preocupación/ círculo de influencia

Un modo excelente de tomar más conciencia del propio grado de proactividad consiste en examinar en qué se invierte el tiempo y la energía.

Cada ser humano tiene una amplia gama de preocupaciones, y se puede separarlas para crear un “círculo de preocupación”.

Cuando se revisa las cosas que están dentro del círculo de preocupación resulta evidente que sobre algunas de ellas no se tiene ningún control real, y con respecto a otras, se puede hacer algo. Entonces, se puede identificar las preocupaciones de este último grupo circunscribiéndolas dentro de un “círculo de influencia” más pequeño.

Determinando cuál de estos dos círculos es el centro alrededor del cual gira la mayor parte del tiempo y energía, se puede descubrir mucho sobre el grado de proactividad.

Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia. Se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva: se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia.

Por otra parte, las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de otros. La energía negativa generada por ese foco, combinada con la desatención de las áreas en las que se puede hacer algo, determina que su círculo de influencia se encoja.

5.2.2.4- CONTROL DIRECTO, INDIRECTO E INEXISTENTE

Los problemas que se afrontan caen en una de 3 áreas posibles:

1. la de control directo (que involucra la propia conducta)
2. la de control indirecto (que involucra la conducta de otras personas)
3. la de inexistencia de control (problemas acerca de los cuales no se puede hacer nada)

El enfoque proactivo da el primer paso hacia la solución de los 3 tipos de problemas dentro del círculo de influencia presente.

Los problemas de control directo se resuelven trabajando sobre los hábitos 1º, 2º y 3º.

Los problemas de control indirecto se resuelven cambiando los métodos de influencia de los hábitos 4º, 5º y 6º.

Los problemas de inexistencia de control suponen asumir la responsabilidad de modificar las actitudes: sonreír, aceptar auténtica y pacíficamente esos problemas y aprender a vivir con ellos, aunque no gusten; para no otorgarles el poder de controlarlo.

Los "tener" y los "ser"

Un modo de determinar cuál es el círculo de preocupación consiste en distinguir los "tener" y los "ser". El círculo de preocupación está lleno de "tener": "si tuviera un jefe que no fuera tan dictador..."

El círculo de influencia está lleno de "ser": "puedo ser más paciente, ser sensato". El foco está en el carácter.

Siempre que se piense que el problema está "allí afuera", este pensamiento es el problema. Se otorga a lo que está ahí afuera el poder controlarlo.

El enfoque proactivo consiste en cambiar de adentro hacia afuera: ser distinto, y de esa manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera: se puede ser más ingenioso, más diligente, más creativo, más cooperativo.

El ser humano es libre para elegir la respuesta en cualquier situación, pero al elegir también se está optando por la consecuencia correspondiente.

El poder de comprometerse con uno mismo y de mantener esos compromisos es la esencia del desarrollo de los hábitos básicos de la efectividad.

Saber que somos responsables – "con habilidad de respuesta"- es fundamental para la efectividad y para todos los demás hábitos de efectividad de los cuales habla Covey.

5.2.3- Victoria privada – Segundo hábito: EMPIECE CON UN FIN EN MENTE

Principios de liderazgo personal.

5.2.3.1- LIDERAZGO Y ADMINISTRACION: LAS 2 CREACIONES

Peter Drucker y Warren Bennis sostienen que “administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas”.

El cambiante entorno en el que se vive hace del liderazgo efectivo, hoy más que nunca, un factor crítico de todos los aspectos de la vida independiente e interdependiente.

5.2.3.2- UN ENUNCIADO DE LA MISION PERSONAL

El modo más efectivo de empezar con el fin en mente consiste en elaborar un enunciado de la misión; filosofía o credo personales. Se centra en lo que uno quiere ser (carácter) y hacer (aportaciones y logros), y en los valores o principios que dan fundamentos al ser y al hacer.

La clave de la capacidad para cambiar es una idea constante de lo que uno es, de lo que persigue y de lo que valora.

Cuando se ha adquirido ese sentido de misión, se posee la esencia de la propia proactividad. Se está en posesión de los valores que dirigen la vida, de la dirección básica en virtud de la cual establecen las metas a corto y largo plazo.

5.2.3.3- EN EL CENTRO

Lo que haya en el centro de la vida del ser humano será la fuente de seguridad, guía, sabiduría y poder.

La seguridad representa la base emocional, la autoestima, la fuerza personal básica (o la ausencia de ella).

La guía es la fuente de dirección en la vida: las normas, principios o criterios implícitos que gobiernan las decisiones y acciones.

La sabiduría es la perspectiva de la vida, el sentido del equilibrio. Abarca el juicio, el discernimiento, la comprensión.

El poder es la capacidad o facultad de actuar, la fuerza y potencia para realizar algo. Es la energía vital para elegir y decidir.

Estos 4 factores son interdependientes. Cuando esos 4 factores están presentes juntos, armonizándose y vivificándose entre sí, dan origen a la gran fuerza de una personalidad noble, un carácter equilibrado.

5.2.3.4- CENTROS ALTERNATIVOS

Todos los seres humanos tienen un centro, aunque muchos no lo reconozcan, ni sus efectos tampoco.

- *Centrarse en el cónyuge:* si el sentimiento de valía emocional proviene primordialmente del matrimonio, se vuelve altamente dependiente de esa relación. Se es vulnerable a los estados de ánimo y los sentimientos, la conducta y el tratamiento que da el cónyuge, o a cualquier hecho exterior con el que pueda tropezar el matrimonio.
- *Centrarse en la familia:* obtienen su sentido de la seguridad o la valía personal de la tradición, cultura y reputación familiares. De tal modo, se vuelven vulnerables a cualquier cambio de esa tradición o cultura y a cualquier influencia que afecte a esa reputación.
- *Centrarse en el dinero:* la seguridad económica es fundamental para las oportunidades de alcanzar logros importantes en cualquiera otra dimensión. En una jerarquía de

necesidades, la supervivencia o la seguridad física aparecen en primer lugar. Mientras esas necesidades básicas no están satisfechas mínimamente, las otras necesidades ni siquiera se activarán. Cuando el sentido del mérito personal proviene del patrimonio, sé es vulnerable a todo lo que pueda afectar a ese patrimonio. Pero el dinero y el trabajo por sí solos no proporcionan sabiduría ni guía y sólo un grado limitado de poder y seguridad.

- *Centrarse en el trabajo:* puede convertirse en adicta y obsesiva y forzarse a una producción salvaje sacrificando su salud, sus relaciones y otras importantes áreas de la vida. Su seguridad será vulnerable a todo lo que le impida continuar con su trabajo.
- *Centrarse en las posesiones:* para muchas personas son una fuerza impulsora (no sólo las posesiones tangibles, materiales: ropa de moda, coches, joyas; sino también las posesiones intangibles: fama, gloria, la posición social). Es poco satisfactorio este centro, simplemente porque puede desvanecerse rápidamente y sufrir la influencia de innumerables fuerzas.
- *Centrarse en el placer:* este centro está estrechamente asociado con las posesiones. El placer en grado moderado relaja el cuerpo y la mente, y promueve las relaciones familiares y de otro tipo. Pero el placer por sí mismo no ofrece ninguna satisfacción profunda o duradera, ni ningún sentido de la realización. Pero la persona centrada en el placer, acaba aburriéndose, razón por la cual, reclama más y más.
- *Centrarse en amigos o enemigos:* la aceptación y la pertenencia a un grupo de iguales puede tener una importancia casi suprema. Es muy común que la gente se centre en un enemigo, en particular cuando existe una interacción frecuente entre quienes se encuentran en un conflicto real. Este individuo no tiene una seguridad intrínseca. Su sentimiento está en función de los estados emocionales o de la conducta de otras personas.
- *Centrarse en la iglesia:* aunque la iglesia pretende impartir enseñanzas sobre la fuente del poder, no pretende ser ese poder en sí mismo.
- *Centrarse en uno mismo:* tal vez el centro más común en la actualidad sea éste. La forma más obvia es el egoísmo.

Éstos son algunos de los centros más comunes a partir de los cuales la gente enfoca la vida. Suele ser mucho más fácil reconocer el centro en la vida de otro que verlo en la propia. Según sean las condiciones externas o internas, un centro en particular puede activarse hasta que queden satisfechas las necesidades subyacentes. Entonces, otro centro se convierte en la fuerza emergente.

Lo ideal es crear un centro claro del que se pueda obtener sistemáticamente un alto grado de seguridad, guía, sabiduría y poder, que haga posible la proactividad y dé congruencia y armonía a todos los aspectos de la vida.

5.2.3.5- UN CENTRO DE PRINCIPIOS

Al centrar la vida en principios correctos, se crea una base sólida para el desarrollo de los 4 factores sustentadores de la vida.

Los principios son verdades profundas, fundamentales.

Al centrar la vida en principios intemporales constantes, se crea un paradigma fundamental de la vida efectiva. Es el centro que sitúa en perspectiva a todos los otros centros. Y su paradigma es la fuente de la que fluyen sus actividades y conductas.

5.2.3.6- ENUNCIADO DE LA MISION ORGANIZACIONAL

Para que un enunciado sea efectivo, tiene que surgir de las entrañas de la organización. Todos deben participar de un modo significativo

Uno de los problemas fundamentales de las organizaciones consiste en que las personas no están comprometidas con las determinaciones de otras personas para con sus vidas.

Simplemente no las “compran”. Las metas de las personas son totalmente diferentes de las metas de la empresa. Y sin participación no hay compromiso.

Ahora bien, en las primeras etapas cuando una persona es nueva en una organización, es perfectamente posible fijarles una meta, y ellos la adoptan., en particular si la relación, la orientación y el adiestramiento son buenos.

Pero cuando las personas maduran y sus propias vidas adquieren un significado independiente, quieren participación, una participación significativa. Y si no tienen participación, no comparten. Entonces, se debe afrontar un problema motivacional significativo que no puede resolverse en el mismo nivel de pensamiento que lo creó.

Por ello, crear un enunciado de la misión organizacional cuesta tiempo, paciencia, participación, habilidades y empatía.

Entonces, un enunciado de la misión organizacional -que verdaderamente refleje el modo de ver y los valores compartidos y profundos de todos los miembros de la organización- crea una gran unidad y un enorme compromiso. Crea un marco de referencia en el corazón y la mente de las personas, un conjunto de criterios o directrices bajo cuya guía habrán de gobernarse. No necesitan que nadie los dirija, controle, critique o registre infracciones.

5.2.4- Victoria privada – Tercer hábito: ESTABLEZCA PRIMERO LO PRIMERO Principios de administración personal.

El tercer hábito es el fruto personal, la realización práctica del primero y el segundo.

Es la segunda creación, la creación física. Es la realización, la actualización, del primero y segundo hábito. Es el ejercicio de la voluntad independiente que pasa a ser centrado en principios. Es la puesta en práctica incesante, momento a momento.

El primero y segundo hábitos son absolutamente esenciales y prerrequisitos del tercero. No se puede centrar en principios sin tomar primero conciencia de su propia naturaleza proactiva y desarrollarla. No se puede pasar a los principios sin tomar primero conciencia de los propios paradigmas y sin comprender cómo hay que cambiarlos y alinearlos con los principios.

La administración es claramente diferente del liderazgo. El liderazgo es primordialmente una actividad que absorbe la energía del cerebro derecho. Tiene mucho arte y se basa en una filosofía. Cuando se afrontan problemas de liderazgo, se tiene que plantear los interrogantes últimos de la vida.

Pero una vez abordados esos problemas, después de haberlos resuelto, se tiene que administrar con efectividad para crear una vida congruente con sus respuestas.

La administración es la fragmentación, el análisis, la secuencia, la aplicación específica, el aspecto cerebral izquierdo, ligado al tiempo, del autogobierno efectivo.

Covey dice: "se debe administrar desde la izquierda; y liderar desde la derecha".

La administración efectiva consiste en empezar por lo primero. Mientras que el liderazgo decide qué es "lo primero", la administración le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento. La administración es disciplina, puesta en práctica.

5.2.4.1- ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

En el área de la administración del tiempo, cada generación toma como base la anterior, y acerca a un mayor control de la vida.

La primera generación se caracteriza por las notas y listas de tareas, que tendían a proporcionar cierto reconocimiento y totalidad a los múltiples requerimientos planteados a su tiempo y energía.

La segunda generación podría caracterizarse por agendas. Refleja el intento de mirar hacia delante, programar los acontecimientos y actividades del futuro.

La tercera generación refleja el campo actual de la administración del tiempo. Suma a las generaciones precedentes la idea esencial de priorizar, de clarificar valores, de comparar la importancia relativa de las actividades, sobre la base de su relación con esos valores.

Además, se centra en el establecimiento de metas, objetivos a largo plazo, medio o corto plazo hacia los cuales se orientarán el tiempo y la energía, en armonía con los valores.

También influye el concepto de la planificación diaria, del plan específico para alcanzar las metas.

Si bien la tercera generación ha realizado una contribución notable, ahora se ha empezado a comprender que la programación y el control "eficientes" del tiempo a menudo resultan contraproducentes. Centrarse en la eficiencia crea expectativas que no concuerdan con las oportunidades de desarrollar relaciones ricas, satisfacer necesidades humanas y disfrutar de momentos espontáneos día tras día.

Está emergiendo una cuarta generación de tipo diferente. Ésta reconoce que "administración del tiempo" es en realidad una denominación poco feliz, el desafío no consiste en administrar el tiempo, sino en administrarse a uno mismo. La satisfacción depende tanto de la expectativa como de la realización. Y la expectativa y la satisfacción residen en el círculo de influencia.

En lugar de centrarse en las cosas y el tiempo, las expectativas de la cuarta generación se centran en preservar y realzar las relaciones y en alcanzar resultados: en síntesis, en mantener el equilibrio P/CP.

5.2.4.2- CUADRANTE II

El foco esencial de la cuarta generación de la administración puede captarse en la matriz de administración del tiempo.

Los dos factores que definen una actividad son urgente e importante.

Urgente significa que se necesita una atención inmediata. Las cosas urgentes actúan sobre uno. La importancia tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza un aporte a la misión personal, a los valores, a las metas de alta prioridad.

Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad.

Si no se practica el segundo hábito, si no se tiene una idea clara de lo que es importante, de los resultados que se desean obtener en la propia vida, con facilidad se verá desviado hacia la respuesta ante lo urgente.

El cuadrante I es urgente e importante. Tiene que ver con resultados significativos que reclaman atención inmediata. En general se denominan crisis o problemas. Pero agota y consume a muchas personas. Son administradores de crisis, personas orientadas hacia los problemas. Hay personas que son acibilladas por los problemas diarios y el único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del cuadrante IV, prestándole una atención mínima a los cuadrantes II y III.

Hay otras personas que dedican mucho tiempo al cuadrante III, "urgente, pero no importante", pensando que están en el cuadrante I.

Continuamente reaccionan ante las cosas urgentes, suponiendo que también son importantes. Pero la realidad es que la urgencia de esas cuestiones se basa a menudo en las prioridades y expectativas de los otros.

Las personas que dedican su tiempo casi exclusivamente a los cuadrantes III y IV llevan vidas básicamente irresponsables.

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes III y IV porque, urgentes o no, no son importantes. También reducen el cuadrante I, pasando más tiempo en el cuadrante II. El cuadrante II es el corazón de la administración personal efectiva.

Trata de las cosas que no son urgentes, pero sí importantes, como ser: construir relaciones, planificar a largo plazo, la ejercitación, el mantenimiento preventivo, la preparación, todas esas cosas que se sabe que hay que hacer, pero que se suele eludir, porque no son urgentes.

Peter Drucker dice que las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades. Piensan preventivamente.

Mantienen P y CP en equilibrio, al centrarse en las actividades importantes, pero no urgentes, del cuadrante II, que tienen alto poder para generar capacidad.

El cuadrante II cultiva la proactividad. Las crisis y problemas se reducirán hasta adquirir proporciones manejables, porque se pensará con anticipación, trabajando sobre las raíces, adoptando, en primer lugar, las medidas que impidan que las situaciones lleguen a convertirse en crisis. Es el Principio de Pareto que dice que el 80% de los resultados provienen del 20% de las actividades.

5.2.4.3- LO QUE SUPONE DECIR "NO"

En un principio, sólo se puede obtener tiempo para el cuadrante II en los cuadrantes III y IV. No se pueden ignorar las actividades urgentes e importantes del cuadrante I, aunque éste se reducirá cada vez más a medida que se dedique más tiempo a la prevención y preparación en el cuadrante II. Pero el tiempo inicial para este cuadrante tiene que provenir de los cuadrantes III y IV.

Para trabajar con el cuadrante II hay que ser proactivo, porque los cuadrantes I y III trabajan sobre uno. Para decirles "sí" a las prioridades importantes del cuadrante II, hay que aprender a decirles "no" a otras actividades, algunas de ellas en apariencia urgentes.

Es preciso decidir cuáles son las prioridades más altas, y tener el valor de decir “no” a otras cosas.

Siempre se le está diciendo “no” a algo. Si no se le dice a lo urgente, probablemente se le esté diciendo a cosas más fundamentales y altamente importantes.

5.2.4.4- LAS HERRAMIENTAS DEL CUADRANTE II

El objetivo de la administración del cuadrante II consiste en organizar la vida con efectividad, desde un centro de principios sólidos, desde el conocimiento de la misión personal, concentrándose en lo importante y en lo urgente, y dentro del marco del equilibrio conservado entre el incremento de la producción y el aumento de la capacidad de producción.

Un organizador del cuadrante II tendrá que satisfacer 6 criterios importantes:

1. *Coherencia*: sugiere que haya armonía, unidad e integridad entre visión y misión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplina.
2. *Equilibrio*: hay que identificar los diversos roles y mantenerlos ante sí, de modo que no se pueda descuidar áreas importantes como la salud, familia, desarrollo profesional, etc.
3. *Centrarse en el Cuadrante II*: se necesita una herramienta que motive y ayude a dedicar al cuadrante II el tiempo necesario, de modo que más que dar prioridad a las crisis, se aplique a su prevención. La clave no es dar prioridad a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades.
4. *Una dimensión “humana”*: se necesita una herramienta que también tenga en cuenta a las personas. Si bien se puede pensar en términos de eficiencia para tratar el tiempo, una persona centrada en principios piensa en términos de efectividad en el trato con las personas.
5. *Flexibilidad*.
6. *Ser portátil*: para que la agenda se pueda llevar consigo en todo momento.

5.2.4.5- CONVIRTIENDOSE EN UN AUTOADMINISTRADOR DEL CUADRANTE II

La organización del cuadrante II implica 4 actividades clave:

1. Identificación de roles: pensando seriamente en los roles de la vida.
2. Selección de las metas: pensar 2 ó 3 resultados importantes que se considere que tiene que lograr en cada rol durante los 7 días siguientes, que serán registrados como metas.
3. Programación temporal: se debe considerar la semana que tiene ante sí, con las metas en mente, y programar el tiempo para alcanzarlas.
4. Adaptación diaria: con la organización semanal del cuadrante II, la planificación diaria se convierte en una función de adaptación diaria, de dar prioridad a actividades y de responder a acontecimientos, relaciones y experiencias imprevistas de un modo significativo.

Si se tiene profundamente internalizado el segundo hábito en el corazón y en la mente, serán esos valores los que lo guíen. Se puede subordinar con integridad la agenda a los valores. Se puede adaptar, se puede ser flexible. No se debe sentir culpable cuando no se cumple con la programación horaria o cuando hay que cambiarla.

5.2.4.6- PROGRESOS DE LA IV GENERACION

La IV generación de autoadministración es más avanzada que la tercera en 5 aspectos importantes.

1. Se centra en principios. Más que adherirse al cuadrante II de una manera superficial, crea el paradigma central que permite considerar el tiempo en el contexto de lo que es realmente importante y efectivo.
2. Está dirigida por la conciencia moral. Pero también otorga la libertad de subordinar sosegadamente los horarios a los valores superiores.
3. Define la misión singular, incluyendo valores y metas a largo plazo. Da dirección y propósito al modo en que transcurre cada día.
4. Ayuda a equilibrar la vida identificando roles, y estableciendo metas y programando las actividades de cada rol clave todas las semanas.
5. Proporciona un contexto más amplio por medio de la organización semanal (con adaptación diaria cuando se necesita).

5.2.4.7- LA DELEGACION: AUMENTANDO P Y CP

Se logra todo lo que se hace por medio de la delegación: en el tiempo o en otras personas. Si se delega en el tiempo, se precisa en términos de **eficiencia**. Si se delega en otras personas, se piensa en términos de **efectividad**.

Son muchos los que se niegan a delegar en otras personas porque les parece que ello consume demasiado tiempo y esfuerzo, y que ellos mismos pueden realizar mejor la tarea. Pero delegar en otros con efectividad es tal vez la actividad que por sí sola potencia más la fuerza.

La delegación significa desarrollo, tanto para los individuos como para las organizaciones. La clave de la administración efectiva es la delegación.

5.2.4.8- TIPOS DE DELEGACION

Existen básicamente 2 tipos de delegación:

- la "delegación en recaderos"
- la "delegación en encargados"

La **delegación en recaderos** significa "vaya a buscar esto, haga aquello y avíseme cuando esté hecho".

La mayoría de las personas que son productores tienen un paradigma de delegación en recaderos. Aunque se los coloque en una posición de supervisión o administración, siguen pensando como productores. No saben cómo realizar una delegación completa, de modo que otra persona se comprometa a obtener resultados. Al estar centrados en los métodos, ellos mismos se hacen responsables de los resultados.

La **delegación en encargados** se centra en los resultados y no en los métodos. Permite a las personas elegir sus métodos y las hace responsables de los resultados. Al principio lleva más tiempo, pero se trata de tiempo bien invertido.

Supone la comprensión clara y el compromiso mutuo, desde el principio, acerca de las expectativas en 5 áreas:

1. Resultados deseados: dedicar tiempo. Ser paciente. Visualizar el resultado deseado.
2. Directrices: identificar los parámetros dentro de los cuales debe operar el individuo. Hay que señalar lo que no hay que hacer, pero nunca decir qué hay que hacer. Que sean ellos los responsables de realizar lo necesario sin salirse de las directrices.
3. Recursos: identificar los recursos humanos, económicos, técnicos u organizacionales con los que la persona puede contar para el logro de los resultados deseados.
4. Rendición de cuentas: establecer las normas de rendimiento que se utilizarán en la evaluación de los resultados y los momentos específicos en que esa evaluación tendrá lugar.
5. Consecuencias: especificar lo que sucederá, lo bueno y lo malo, como resultado de la evaluación, como ser: las recompensas económicas y psicológicas, las diferentes

asignaciones de tareas y los resultados naturales ligados a la misión general de la organización.

La confianza es la forma más elevada de la motivación humana.

Saca a la luz lo mejor de la gente. Pero requiere tiempo y paciencia, y no excluye la necesidad de adiestrar y desarrollar a las personas para que su competencia pueda elevarse al nivel de esa confianza.

Covey sostiene que si la delegación en encargados se realiza correctamente, ambas partes se benefician y en última instancia se hace mucho más trabajo en mucho menor tiempo.

Este enfoque supone un paradigma completamente nuevo de la delegación. En efecto, cambia la naturaleza de la relación: el encargado se convierte en su propio jefe, gobernado por una conciencia moral que contiene el compromiso con ciertos resultados deseados. Pero también libera su energía creadora y la orienta hacia lo necesario, en armonía con principios correctos, para lograr esos resultados.

Los principios implicados en la delegación en encargados son correctos y aplicables en todo tipo de situación y con todo tipo de personas. Con individuos inmaduros, hay que especificar nuevos resultados deseados y más directrices, identificar más recursos, realizar entrevistas más frecuentes de rendición de cuentas y aplicar más consecuencias inmediatas.

Con personas más maduras, los resultados deseados pueden ser más desafiantes, hay menos directrices, una rendición de cuentas menos frecuente y criterios menos mensurables pero más discernibles.

La delegación efectiva representa tal vez el mejor indicador de la administración efectiva, simplemente porque es fundamental para el crecimiento personal y organizacional.

5.2.5- Victoria pública - PARADIGMAS DE INTERDEPENDENCIA

La interdependencia efectiva sólo puede construirse sobre una base de verdadera independencia. La victoria privada precede a la victoria pública, y se lo llama principio de secuenciación. El autodomínio y la autodisciplina son los cimientos de una buena relación con los otros. El verdadero autorrespeto proviene del dominio de sí, de la verdadera independencia. Y ése es el objetivo del 1º, 2º y 3º hábitos. La independencia es un logro. La interdependencia sólo está al alcance de gente independiente.

Cuando se vuelve independiente – proactivos, centrados en principios correctos, impulsados por principios y capaces de organizarse y realizar cosas con integridad en torno de las prioridades de la vida – se puede también elegir la interdependencia y construir relaciones ricas, duraderas y altamente productivas con otras personas.

5.2.5.1- SEIS DEPOSITOS PRINCIPALES

Éstos son capaces de construir una cuenta bancaria emocional. Es el sentimiento de seguridad, de confianza que se tiene respecto de otro ser humano. Éstos son:

1. Comprender al individuo: es uno de los depósitos más importantes que pueden hacerse y consiste en procurar realmente comprender a la otra persona. Es la clave de todos los otros depósitos. “Depositar” en otra persona significa comprender al individuo.
2. Prestar atención a las pequeñas cosas: las pequeñas bondades y atenciones son muy importantes. Las pequeñas asperezas, las pequeñas faltas de respeto, suponen reintegros importantes. En una relación, las cosas grandes son las cosas pequeñas.
3. Mantener los compromisos: mantener un compromiso o una promesa es un depósito de suma importancia; romperlos representa un importante reintegro. Probablemente no haya reintegro de más peso que hacer una promesa importante y después no cumplirla. Entonces, la próxima vez que se haga una promesa, no le creerán. La gente tiende a construir sus esperanzas en torno a promesas, en particular, en promesas concernientes a su subsistencia básica.
4. Aclarar las expectativas: la clarificación de las expectativas requiere a veces mucho coraje. Actuar como si no existieran diferencias y confiar en que las cosas marcharán parece más fácil que afrontar esas diferencias y trabajar juntos para llegar a un conjunto de expectativas mutuamente acordadas.
5. Demostrar integridad personal: genera confianza y constituye la base de muchos tipos diferentes de depósitos. La falta de integridad puede socavar casi cualquier otro esfuerzo tendiente a crear grandes cuentas de confianza. Incluye la veracidad, pero va más allá de ella. La veracidad consiste en decir la verdad: en otros términos, en adecuar las propias palabras a la realidad. La integridad consiste en adecuar la realidad a las propias palabras; es decir, mantener las promesas y satisfacer las expectativas. Esto requiere un carácter integrado. Integridad en una realidad interdependiente consiste simplemente en que se trata a todo el mundo siguiendo el mismo conjunto de principios. Significa también evitar toda comunicación engañosa, desleal o que no respete la dignidad de las personas.
6. Disculparse sinceramente cuando se realiza un reintegro: para poder disculparse es necesario ser dueño de uno mismo y tener una seguridad profunda respecto de los principios y valores fundamentales, ya que de lo contrario se sentiría demasiado vulnerable. Las disculpas sinceras representan **depósitos**; las disculpas reiteradas e interpretadas como insinceras representan **reintegros**. Y la calidad de la relación lo refleja. La gente perdona los errores, porque los errores suelen ser cosas de la mente, del juicio. Pero no se perdonan fácilmente los errores del corazón, la mala intención, los malos motivos, la justificación que por orgullo pretende encubrir al error.

5.2.6- Victoria pública – Cuarto hábito: PENSAR EN GANAR/ GANAR. Principios de liderazgo interpersonal.

Sea uno el presidente de una compañía o el portero, en el momento en que pasa de la independencia a la interdependencia, avanza hacia un rol de liderazgo. Se encuentra en la posición de influir sobre otras personas. Y el hábito de liderazgo interpersonal efectivo es "pensar en ganar/ ganar".

5.2.6.1- SEIS PARADIGMAS DE INTERACCIÓN HUMANA

Ganar/ ganar:

Significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. Se basa en el paradigma de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros. Se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de "tu éxito o el mío, sino de un éxito mejor de un camino superior".

Gano/ pierdes:

Como estilo de liderazgo, gano/ pierdes es el enfoque autoritario. Las personas del tipo gano/ pierdes son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen. Hay un lugar para el pensamiento de gano/ pierdes en situaciones verdaderamente competitivas y de baja confianza. Pero la mayor parte de la vida es una realidad interdependiente, no independiente. La mayoría de los resultados a los que uno aspira dependen de la cooperación con otros. Y la mentalidad de gano/ pierdes no conduce a esa cooperación.

Pierdo/ ganas:

Es peor que gano/ pierdes, porque no tiene ninguna norma: ningún requerimiento, ni expectativa ni visión. Las personas que piensan en pierdo/ ganas, por lo general, están deseosas de agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad. Tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente. En la negociación, pierdo/ ganas se considera una capitulación: es ceder o renunciar.

Tanto la de gano/ pierdes como la de pierdo/ ganas son posiciones débiles, basadas en las inseguridades personales. A corto plazo, gano/ pierdes produce más resultados porque se basa en la a menudo considerable fuerza y el talento de las personas que están en la cima. Pierdo/ ganas es débil y caótica desde el principio.

Pierdo/ pierdes:

Cuando se reúnen dos personas del tipo gano/ pierdes, es decir, cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas, el resultado será pierdo/ pierdes. Ambos perderán.

Algunas personas se concentran tanto en un enemigo, les obsesiona tanto la conducta de otra persona, que se vuelven ciegas a todo, salvo a su deseo de que esta persona pierda, incluso aunque esto signifique que pierdan los dos. Pierdo/ pierdes es la filosofía del conflicto, la filosofía de la guerra. Es también la filosofía de las personas altamente dependientes sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo. "Si nadie gana nunca, tal vez ser un perdedor no sea tan malo".

Gano:

Otra alternativa común es simplemente pensar "gano". Las personas con mentalidad de "gano" no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda. Esto es irrelevante. Lo que les importa es conseguir lo que quieren. Cuando no hay un sentido de confrontación o competencia, el de "gano" es probablemente el enfoque más común en una negociación. Una persona con mentalidad de "gano" piensa en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los de ellas.

Ganar/ ganar o no hay trato:

Si los individuos no llegaran a una solución sinérgica – con la que todos estuvieran de acuerdo-, podrían recurrir a una expresión superior del paradigma ganar/ ganar: “ganar/ ganar o no hay trato”. No hay trato significa que, si no se puede encontrar una solución que beneficie a ambas partes, se coincidirá en disentir de común acuerdo: no hay trato.

5.2.6.2- ¿CUÁL ES LA MEJOR OPCION?

Para Covey “depende”. La mejor opción depende de la realidad. El desafío es interpretar esa realidad con exactitud y no aplicar automáticamente a todas las situaciones un paradigma de gano/ pierdes u otra programación interior. De hecho, la mayoría de las situaciones forman parte de una realidad interdependiente, y entonces ganar/ ganar es en realidad la única alternativa viable de las cinco.

5.2.6.3- CINCO DIMENSIONES DE GANAR/ GANAR

Pensar en ganar/ ganar es el hábito del liderazgo interpersonal. Implica el ejercicio de los dotes humanos más singulares (la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente) en las relaciones con los demás. Supone aprendizaje recíproco, influencia mutua, beneficios compartidos.

Para crear esos beneficios mutuos se necesita mucho coraje y también consideración, en particular si se interactúa con personas profundamente programadas con el paradigma gano/ pierdes.

Por ello este hábito incluye principios de liderazgo interpersonal. El liderazgo interpersonal efectivo requiere la visión, la iniciativa proactiva y la seguridad, la guía, la sabiduría y el poder que proviene de un liderazgo personal centrado en principios.

El principio de ganar/ ganar es fundamental para el éxito en todas las interacciones, y abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida. Empieza con el carácter, y a través de las relaciones fluye en acuerdos. Se cultiva en un ambiente en el que la estructura y los sistemas se basan en ganar/ ganar. Y supone un proceso, no se puede alcanzar fines ganar/ ganar con medios gano/ pierdes o pierdo/ ganas.

Carácter:

Hay tres rasgos caracterológicos esenciales para el paradigma ganar/ ganar:

- 1- Integridad: es el valor que se atribuye a uno mismo. Si uno no se compromete y mantiene los compromisos con uno mismo y con los otros, los compromisos carecerán de sentido.
- 2- Madurez emocional: es el equilibrio entre el coraje y el respeto. Es la capacidad para expresar los propios sentimientos y convicciones combinadas con el respeto por los pensamientos y sentimientos de los demás. Alto coraje y alta consideración son esenciales para el paradigma ganar/ ganar.
- 3- Mentalidad de abundancia: se trata del paradigma de que en el mundo hay lo bastante como para que nadie se quede sin lo suyo. El resultado es que se comparten el prestigio, el reconocimiento, las utilidades, la toma de decisiones. Se generan posibilidades, opciones, alternativas y creatividad. Y la victoria pública tiene sus raíces en el paradigma de la mentalidad de abundancia.

Relaciones:

Sobre la base del carácter, se construye y se conserva relaciones del tipo ganar/ ganar. Cuanto más fuerte es uno - cuanto más genuino es su carácter, más alto el nivel de proactividad y más comprometido está realmente con el paradigma ganar/ ganar – mayor será la influencia sobre la otra persona.

Acuerdos:

De las relaciones derivan los acuerdos que dan definición y dirección a ganar/ ganar.

Acuerdos de desempeño ganar/ ganar:

La elaboración de esos acuerdos de desempeño ganar/ ganar es la actividad central de la gerencia. Con un acuerdo establecido, los empleados pueden desenvolverse dentro de su marco. Cuando un jefe se convierte en el primer ayudante de cada uno de sus subordinados puede aumentar considerablemente el alcance de su control. Ello permite eliminar niveles enteros de administración y supervisión. En lugar de estar encargado de 6 u 8 personas, un gerente de este tipo puede tener a su cargo 20, 30, 50 personas, o más. En los acuerdos de desempeño ganar/ ganar, las consecuencias pasan a ser el resultado lógico o natural del rendimiento, y no una recompensa o castigo arbitrariamente discernidos por la persona encargada del grupo.

Hay básicamente cuatro tipos de consecuencias (recompensas y castigos) que los administradores pueden controlar:

- Las económicas: como los ingresos.
- Las psíquicas: como el reconocimiento, el respeto.
- Las de oportunidades: recibir adiestramiento, desarrollo profesional, etc.
- Las de responsabilidad: tienen que ver con la esfera de acción y autoridad, que pueden ampliarse o reducirse.

Los acuerdos ganar/ ganar especifican consecuencias en uno o más de esas áreas, y las personas implicadas las conocen muy bien. De modo que no se juega. Todo está claro desde el principio.

Sistemas:

La filosofía ganar/ ganar sólo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento. Si se quiere lograr las metas y reflejar los valores del enunciado de la misión, el sistema de recompensas debe ser congruente con tales metas y valores. Cuando falta esa congruencia sistémica, se dirá una cosa para hacer otra. Muy a menudo el problema reside en el sistema, no en la gente. Si se sitúa a buenas personas en malos sistemas, los resultados serán malos. Los sistemas ganar/ ganar crean el ambiente que sustenta y refuerza los acuerdos de desempeño ganar/ ganar.

Procesos:

Sólo se pueden alcanzar soluciones ganar/ ganar con procesos ganar/ ganar: el fin y los medios son los mismos.

Covey en busca de soluciones ganar/ ganar, propone que participen cuatro pasos en el proceso:

- 1- Contemplar el problema desde el otro punto de vista. Procurar realmente comprender las necesidades y preocupaciones de la otra parte.
- 2- Identificar las cuestiones clave implicadas (y no los puntos de vista).
- 3- Determinar qué resultados constituirían una solución totalmente aceptable.
- 4- Identificar nuevas opciones posibles para alcanzar esos resultados.

5.2.7- Victoria pública - Quinto hábito: PROCURE PRIMERO COMPRENDER, Y DESPUES SER COMPRENDIDO. Principios de comunicación empática.

Covey sostiene que “primero hay que procurar comprender, y después ser comprendido”. Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva.

5.2.7.1- ESCUCHA EMPATICA

La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar.

La escucha empática es escuchar con la intención de comprender. Entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente.

La escucha empática, en y por sí misma, es un depósito enorme en la cuenta bancaria emocional. Es profundamente terapéutica y curativa porque proporciona “aire psicológico”.

Una de las mayores comprensiones en el campo de la motivación humanas que las necesidades satisfechas no motivan. Sólo motivan las necesidades insatisfechas. Inmediatamente después de la supervivencia física, viene, como mayor necesidad del ser humano, la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado.

Cuando uno escucha con empatía a otra persona, le proporciona aire psicológico. Y después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas.

5.2.7.2- DIAGNOSTICAR ANTES DE PRESCRIBIR

Si uno no tiene confianza en el diagnóstico, tampoco tendrá confianza en la prescripción.

Para muchos, procurar primero comprender se convierte en el más estimulante y el más inmediatamente aplicable de los siete hábitos. La clave es procurar auténticamente el bienestar del individuo, escuchar con empatía, permitir que la persona llegue al problema y a la solución con su propio ritmo y en el momento conveniente a su paso.

5.2.7.3- DESPUES PROCURE SER COMPRENDIDO

Saber ser comprendido es la otra mitad del quinto hábito, igualmente esencial para alcanzar soluciones ganar/ ganar.

Procurar comprender requiere consideración; procurar ser comprendido exige coraje. Para el ganar/ ganar se necesita un alto grado de una y otro.

En la empresa se puede dedicar tiempo a entrevistas personales con los empleados. Escucharlos, comprenderlos. Establecer sistemas de información para los gerentes, que brindan una retroalimentación honesta y precisa en todos los niveles: de los clientes, de proveedores y de empleados. Hacer que el elemento humano sea tan importante como los factores económicos o técnicos. La exploración de los recursos humanos de una empresa, en todos los niveles, ahorra cantidades enormes de tiempo, energía y dinero. Cuando uno escucha, aprende. Y también les proporciona aire psicológico a las personas que trabajan para uno y con uno.

Procurar primero comprender. Antes que los problemas surjan, antes de pretender evaluar y prescribir, antes de tratar de exponer las propias ideas, se debe procurar comprender. Éste es un hábito poderoso de interdependencia efectiva.

Cuando real y profundamente se comprende unos a otros, se abre las puertas a soluciones creativas y terceras alternativas.

5.2.8- Victoria pública – Sexto hábito: LA SINERGIA

Principios de cooperación creativa

El ejercicio de todos los otros hábitos prepara para el hábito de la sinergia.

Sinergia significa que el todo es más que la suma de sus partes, que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas.

5.2.8.1- COMUNICACIÓN SINERGICA

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Se diría que de ese modo se deja a un lado el primer hábito (empezar con un fin en mente), pero en realidad ocurre lo opuesto: se pone en práctica. Al comprometerse en la comunicación sinérgica uno no está seguro de cómo saldrán las cosas o cuál será el resultado, pero interiormente se experimenta una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; se confía en que todo será mejor después del proceso.

5.2.8.2- SINERGIA Y COMUNICACIÓN

La confianza está estrechamente relacionada con los diferentes niveles de comunicación.

El nivel inferior de la comunicación en las situaciones de baja confianza se caracterizaría por la actitud defensiva y autoprotectora, y a menudo por un lenguaje legalista que abarca todas las bases, califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en el caso de que las cosas salgan mal. Esta comunicación sólo produce ganar/ pierdes o pierdo/ ganas. No es efectiva.

La posición media es la comunicación respetuosa. En este nivel interactúan las personas maduras. Se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Tal vez se entiendan en un plano intelectual; sin embargo, no tienen una visión profunda de sus propios paradigmas y supuestos subyacentes, ni se abren a nuevas posibilidades.

La combinación de la cuenta bancaria emocional abundante, el pensamiento de ganar/ ganar, el procurar primero comprender; crea un ambiente ideal para la sinergia.

5.2.8.3- SINERGIA NEGATIVA

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias.

La sinergia da resultados; es un principio correcto. Es la realización suprema de todos los hábitos anteriores. Es la efectividad en una realidad interdependiente: es formación del equipo, es trabajo de equipo, desarrollo de la unidad y la creatividad con otros seres humanos.

Enfrentados a dos alternativas - la propia y la "errónea"- se puede buscar una tercera alternativa sinérgica. Casi siempre existe esa tercera alternativa; si se la busca con una filosofía de ganar/ ganar y realmente se procura comprender, por lo general se halla una solución mejor para todos los interesados.

5.2.9- Séptimo hábito: AFILAR LA SIERRA

Principios de autorrenovación equilibrada

Engloba a todos los otros hábitos del modelo de Covey porque es el que los hace posibles. "Afilarse la sierra" significa básicamente dar expresión a las cuatro motivaciones. Supone ejercer las cuatro dimensiones de la naturaleza, regular y congruentemente, de manera sabia y equilibrada.

Significa renovar las cuatro dimensiones de la naturaleza propia del ser humano:

- La física: ejercicio, nutrición, control del estrés.
- La espiritual: clarificación de los valores, compromiso con los valores, estudio y meditación.
- La mental: leer, visualizar, planificar, escribir.
- La socio/emocional: servicio, empatía, sinergia, seguridad intrínseca.

En una organización, la dimensión física se expresa en términos económicos. La dimensión mental o psicológica tiene que ver con el reconocimiento, el desarrollo y el empleo del talento. La dimensión social/emocional es la de las relaciones humanas y el modo en que se trata a la gente. Y la dimensión espiritual se refiere a la búsqueda de un sentido en el propósito o aportación y en la integridad de la organización.

Cuando una organización descuida una o más de estas áreas, el todo resulta negativamente afectado.

La efectividad organizacional así como también la individual requieren el desarrollo y la renovación de las cuatro dimensiones de un modo sensato y equilibrado.

5.2.9.1- LA SINERGIA EN LA RENOVACION

Lo que uno hace para afilar la sierra en cualquiera de las dimensiones tiene un efecto positivo en las otras, porque todas están altamente interrelacionadas.

Cuanto más proactivo es la persona (1º hábito), más efectivamente se puede ejercer el liderazgo personal (2º hábito) y la administración personal (3º hábito) en la vida. Cuanto más efectivamente se administre la vida (3º hábito), en mayor medida se puede realizar actividades renovadoras del cuadrante II (7º hábito). Cuanto más se procura primero comprender (5º hábito), con más efectividad se puede buscar soluciones sinérgicas del tipo ganar/ ganar (4º y 6º hábitos). Cuanto más se progresa en cualquiera de los hábitos que conducen a la independencia (hábitos 1º, 2º y 3º), más efectivo será en las situaciones interdependientes (hábitos 4º, 5º y 6º). Y la renovación (7º hábito) es el proceso de revivificar todos los hábitos.

La renovación es el principio y el proceso que permite el crecimiento y el cambio para perfeccionarse continuamente.

5.2.10- Octavo hábito: ENCONTRAR LA PROPIA VOZ E INSPIRAR A LOS DEMÁS PARA QUE ENCUENTREN LA SUYA

5.2.10.1- EL PROBLEMA

Después de su libro referido a los siete hábitos, Covey desarrolló el octavo hábito considerando que ser efectivos como individuos y como organizaciones ya no es una elección en el mundo de hoy: es imprescindible para entrar en el terreno de juego.⁽⁴⁵⁾ Pero sobrevivir, prosperar, innovar, sobresalir y liderar en esta realidad exigirá aumentar la efectividad e ir más allá de ella. Para él, en esta era (del trabajador del conocimiento y de la información) se necesita grandeza. Exige y necesita realización, un desempeño apasionado y una contribución importante que se encuentran en un plano o una dimensión diferente. Considera que hay que aprovechar los niveles más elevados del genio y de la motivación del ser humano- a lo que llama voz- para lo cual se exige un nuevo esquema mental, un nuevo hábito mental.

Covey desarrolló el octavo hábito no como una mera adición a los otros siete. Se trata de ver y aprovechar el poder de una tercera dimensión de los siete hábitos que responde al principal desafío de la nueva era del trabajador del conocimiento. El octavo hábito consiste en encontrar la propia voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya.

Este autor plantea este concepto que se ubica en la intersección entre el talento (dones y puntos fuertes naturales), la pasión (las cosas que apasionan, motivan e inspiran de manera natural), la necesidad (que incluye lo que necesita el mundo) y la conciencia.

Entonces, cuando uno se dedica a un trabajo que aprovecha el talento de una persona y alimenta su pasión, que surge de una gran necesidad en el mundo a la que la conciencia impulsa a responder, ahí se encuentra la propia voz, la vocación, la clave del alma.

Covey plantea que gran parte del problema con el que se encuentran las empresas reside en la conducta que emana de un paradigma o una visión de la naturaleza humana incompleta o profundamente defectuosa, una visión que socava la sensación de valía de las personas y limita su talento y su potencial. La solución al problema es similar a la mayoría de los grandes avances de la historia humana: surge de una ruptura fundamental con la antigua manera de pensar.

El trabajo del conocimiento de calidad es tan valioso que liberar su potencial ofrece a las organizaciones una oportunidad extraordinaria para la creación de valor. El trabajo del conocimiento refuerza todas las otras inversiones que haya hecho una organización. En realidad, los trabajadores del conocimiento son la conexión entre todas las otras inversiones de la organización. Permiten hacer uso de esas inversiones con precisión, creatividad e influencia para una mejor consecución de los objetivos de la organización.

El problema es que los directivos de hoy en día siguen aplicando el modelo de control de la era industrial a los trabajadores del conocimiento. Puesto que muchos que se encuentran en posiciones de autoridad no ven la verdadera valía y el verdadero potencial de su personal y no poseen una comprensión completa y precisa de la naturaleza humana, dan a las personas el mismo trato que a las cosas. Esta falta de comprensión también les impide aprovechar las motivaciones superiores y el talento de esas personas. Ya que tratándolas así hace que se sientan insultadas y alienadas, despersonaliza el trabajo y genera una cultura sindicalizada basada en la desconfianza.

Para Covey la nueva era del trabajador del conocimiento se basa en un paradigma nuevo que difiere por completo del paradigma cosificador de la era industrial. Y lo llamó paradigma de la persona completa.

Para Covey, en el fondo sólo hay una razón muy sencilla y general de que haya tantas personas insatisfechas con su trabajo y de que la mayoría de las organizaciones sean incapaces de aprovechar el talento, el ingenio y la creatividad de su personal y no lleguen a ser organizaciones realmente grandes y duraderas. La razón es un paradigma incompleto de quiénes son las personas, de la concepción fundamental de la naturaleza humana.

La realidad más fundamental es que los seres humanos no son simples cosas a las que se deba motivar y controlar; los seres humanos tienen cuatro dimensiones: cuerpo, mente, corazón y espíritu. Las cuales reflejan las cuatro necesidades y motivaciones básicas de todas las personas: vivir (supervivencia), amar (relaciones), aprender (crecimiento y desarrollo) y dejar un legado (sentido y aportación).

5.2.10.2- LA SOLUCION

Según este autor, la mayoría de los grandes cambios culturales empezaron con la elección de una sola persona. A veces, esa persona era el líder formal, el presidente. Pero en muchas ocasiones, estos cambios los había iniciado otra persona: un profesional, un encargado de línea, el ayudante de alguien. Con independencia de su posición, estas personas cambiaron ante ellas mismas desde adentro hacia fuera. Su carácter, su competencia, su iniciativa y su energía positiva, es decir su autoridad moral, inspiraba y elevaba a los demás. Estas personas simplemente se dan cuenta de que no pueden esperar a que su jefe o su organización decidan cambiar. Se convierten en una isla de grandeza en un mar de mediocridad. Y esto se contagia. Con gran sabiduría, toman la iniciativa y cultivan una profunda comprensión de las necesidades y las oportunidades que les rodean. En resumen, encuentran su voz y la utilizan para inspirar a los demás. Aplican principios que gobiernan el crecimiento y la prosperidad de los seres humanos. Y de las organizaciones, principios que sacan lo mejor de una persona completa: cuerpo, mente, corazón y espíritu. Igualmente importante, también eligen influir e inspirar a los demás para que hallen su voz mediante estos mismos principios.

Esta solución en dos partes – encontrar una voz propia e inspirar a los demás para que encuentren la suya – es un mapa para que las personas de cualquier nivel de una organización maximicen su desarrollo y su influencia, se conviertan en colaboradores irremplazables e inspiren a su equipo y al conjunto de su organización para que hagan lo mismo. Las organizaciones donde una masa crítica de personas y de equipos expresen plenamente su voz serán las que darán el siguiente gran paso en el terreno de la productividad, la innovación y el liderazgo en el mercado y en la sociedad. Para Covey, todas las personas tienen este potencial en su interior, es un derecho inalienable de la estirpe humana.

5.2.10.3- DESCUBRIR LA PROPIA VOZ

Para Covey el poder de descubrir la propia voz radica en el potencial que le fue otorgado a la persona al nacer.

Cuanto más se usa y se desarrolla las propias aptitudes actuales, más aptitudes se le conceden y mayor es la capacidad.

Remarca tres dones de nacimiento:

1. la libertad y la capacidad de elegir
2. leyes o principios naturales de carácter universal que nunca cambian
3. cuatro inteligencias o capacidades: física/económica, emocional/social, mental y espiritual. Las mismas corresponden con las cuatro partes de la naturaleza humana simbolizadas por el cuerpo, el corazón, la mente y el espíritu.

La libertad de elegir

En esencia, el ser humano es producto de la elección, no de la naturaleza (los genes) ni de la cultura (la educación, el entorno). Es indudable que los genes y la cultura suelen ejercer una gran influencia pero no determinan a la persona. La esencia del ser humano es la capacidad de elegir la propia vida.

Principios o leyes naturales

Los mismos deben ser usados para vivir guiándose por principios (respeto, honestidad, amabilidad, integridad, justicia) o leyes naturales en lugar de seguir la cultura de hoy basada en remedios rápidos. Y si se guía por principios en la relación con los demás se obtiene el permiso de la naturaleza mediante el uso humilde y basado en principios de la libertad y del poder, la persona humilde obtiene autoridad moral sobre personas, culturas, organizaciones e incluso sociedades enteras.

Las cuatro capacidades de la naturaleza humana

La inteligencia mental es la capacidad de analizar, razonar, comprender, etc.

La inteligencia física es la referente a lo que hace el cuerpo humano sin necesidad de un esfuerzo consciente, como ser manejar el sistema respiratorio.

La inteligencia emocional es el conocimiento de uno mismo, la autoconciencia, la sensibilidad social, la empatía y la capacidad de comunicarse satisfactoriamente con los demás. Desarrollar una inteligencia emocional más fuerte es uno de los mayores retos a los que se enfrentan los líderes en todos los niveles de las organizaciones.

La inteligencia espiritual es la más importante de todas las inteligencias porque se convierte en la fuente de orientación para las otras tres. Representa la voluntad de sentido y de conexión con el infinito.

Covey coincide con Bennis en que los líderes no nacen ni se hacen, sino que se hacen a sí mismos: el liderazgo es la consecuencia de las elecciones.

5.2.10.4- EXPRESAR LA PROPIA VOZ: VISION, DISCIPLINA, PASIÓN Y CONCIENCIA

Considera que las personas que han alcanzado el éxito tienen un patrón. Mediante su lucha interior y la perseverancia en su esfuerzo han aumentado en gran medida sus cuatro inteligencias o capacidades humanas innatas. Las manifestaciones más elevadas de estas cuatro inteligencias son: para la mental, la visión; para la física, la disciplina; para la emocional, la pasión; para la espiritual, la conciencia. Estas manifestaciones también representan los medios principales para expresar la propia voz.

Visión es ver con el ojo de la mente lo que es posible en las personas, en los proyectos, en las causas y en las empresas. Es imaginación aplicada. Se produce cuando la mente relaciona posibilidad y necesidad. Cuando la gente no tiene visión, cuando descuida el desarrollo de la capacidad de la mente para crear, cae presa de la tendencia humana al victimismo.

Disciplina es pagar el precio para traer esa visión a la realidad. Surge cuando la visión se une al compromiso. Lo contrario de la disciplina es la extravagancia: sacrificar lo que más importa en la vida por el placer o la emoción del momento. La disciplina define la realidad y la acepta; es la voluntad de sumergirse por completo en ella en lugar de negarla.

Pasión es el fuego, el deseo, la fuerza de convicción y el impulso que sostiene la disciplina para alcanzar la visión. Surge cuando la necesidad humana se superpone al talento personal. Si se contrata a personas cuya pasión coincida con su trabajo, no necesitarán supervisión. Se controlarán ellas mismas mejor que nadie. Cuando uno no posee la pasión que surge de hallar y utilizar la propia voz para servir a grandes propósitos, el vacío se llena de inseguridad y del vano parloteo de mil voces que surge del espejo social. En las relaciones y las organizaciones, la pasión incluye compasión.

Conciencia es el sentido moral interior de lo que es bueno y lo que es malo, el impulso hacia el sentido y la aportación. Es la fuerza que guía la visión, la disciplina y la pasión. Muestra un marcado contraste con la vida dominada por el ego. La conciencia es sacrificio, es subordinar el propio yo o el propio ego a un propósito, una causa o un principio superior. Es renunciar a algo bueno por algo mejor. Pero en la mente de la persona que se sacrifica, en realidad no hay sacrificio: sólo hay sacrificio a ojos del observador.

Visión, disciplina y pasión son los tres atributos que han gobernado el mundo desde el principio. Representan el liderazgo eficaz. Y cuando la conciencia gobierna a estos tres atributos, el liderazgo perdura y cambia el mundo para bien. Es decir, la autoridad moral

hace que la autoridad formal surta efecto. La conciencia altera profundamente la visión, la disciplina y la pasión introduciéndose en el mundo de las relaciones. Pasando la persona de un estado independiente a un estado interdependiente. La conciencia suele proporcionar el por qué, la visión identifica el qué (lo que se trata de lograr), la disciplina representa el cómo (la manera de lograrlo) y la pasión representa la fuerza de los sentimientos que hay detrás del por qué, el qué y el cómo.

Cuando se respeta, se desarrolla, se integra y equilibra estas inteligencias y sus manifestaciones más elevadas, la sinergia entre ellas alumbrará el fuego interior y se encontrará la propia voz.

5.2.10.5- INSPIRAR A LOS DEMAS PARA QUE ENCUENTREN SU VOZ: EL RETO DEL LIDERAZGO

El liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que éstas acaben viéndola en sí mismas.

El liderazgo no se trata como cargo oficial, sino el liderazgo como elección de un modo de tratar a las personas que les transmita su valía y potencial de tal manera que lleguen a verlo en sí mismas.

Para Covey el mayor reto dentro de las organizaciones es crearlas y dirigir las de un modo que permita a cada uno percibir en su interior su valía y potencial innatos para alcanzar la grandeza y aportar sus talentos únicos y su pasión – su voz propia- para alcanzar el objetivo y las prioridades más importantes de un modo organizado.

Predicción de cuatro problemas crónicos y sus síntomas agudos

Si el espíritu o la conciencia se descuida sistemáticamente en toda una organización, un bajo nivel de confianza es el primer problema crónico al que se enfrentan. En las empresas con baja confianza que operan en condiciones de mercado duras abundan síntomas agudos y dolorosos como luchas internas, victimismo, actitudes defensivas, retención de información y comunicación a la defensiva y protectora.

Cuando no se cuida lo suficiente la mente o la visión, hay ausencia de visión o valores compartidos. Se ve de qué manera la gente actúa con propósitos ocultos, se implica en tramas políticas y emplea criterios dispares al tomar decisiones. Se observa una cultura ambigua y caótica.

Cuando se descuida de forma generalizada el cuerpo político (estructura, sistemas, procesos) no se genera alineamiento ni disciplina en las estructuras, sistemas, procesos y cultura de la organización. Cuando los directores poseen paradigmas de la naturaleza humana imprecisos e incompletos, diseñan sistemas- de comunicación, contabilidad, remuneración, formación y desarrollo, sistemas de información, etc. –que no consiguen sacar a relucir todo el potencial de las personas. La organización no estará alineada con una misión esencial, un conjunto de valores y una estrategia, lo que creará importantes desalineaciones con respecto al mercado y los clientes y proveedores externos a la organización.

Cuando se descuida el corazón, no hay pasión, no existe conexión emocional con los objetivos o el trabajo, no hay un entusiasmo interno que surja libremente, ni un compromiso en el interior de la organización. La consecuencia es una importante imposibilidad de facultamiento en las personas. Toda la cultura cae presa del miedo.

Entonces, si se descuida el cuerpo, la mente, el corazón o el espíritu, surgen cuatro problemas crónicos en una organización – baja confianza, visión y valores no compartidos, desalineación e imposibilidad de facultamiento.

La solución del liderazgo en las organizaciones

Existen cuatro roles del liderazgo que se convierten en el antídoto para los cuatro problemas crónicos de la organización. Constituyen las manifestaciones positivas de

cuerpo, corazón, mente y espíritu en una empresa, mientras que los cuatro problemas crónicos son las manifestaciones negativas que surgen al descuidarlos.

Cuando existe un bajo nivel de confianza, hay que centrarse en modelar la confiabilidad para infundir confianza. Cuando no hay visión ni valores comunes, hay que centrarse en explorar o encontrar caminos para construir una visión o un conjunto de valores comunes. Si hay desalineación, hay que centrarse en alinear objetivos, estructuras, sistemas y procesos con el objetivo de estimular y facultar a las personas y la cultura para que puedan cumplir la misión y los valores. Donde existe una imposibilidad de facultamiento, hay que centrarse en facultar a los individuos y los equipos en los proyectos o trabajos.

Entonces, los cuatro roles del liderazgo según Covey son los siguientes:

- Modelar (conciencia): dar buen ejemplo.
- Encontrar caminos (visión): determinar conjuntamente el rumbo.
- Alineamiento (disciplina): construir y administrar sistemas para no desviar el rumbo.
- Facultamiento (pasión): concentrar el talento en los resultados, no en los métodos, y retirarse y proporcionar ayuda cuando se lo soliciten.

Covey plantea estos roles, tratando al liderazgo como intención proactiva de afirmar la valía y el potencial de los que los rodean y de unirlos para formar un equipo complementario en un esfuerzo por aumentar la influencia e impacto de la organización y las causas importantes de las que forman parte.

El proceso de inspirar a los demás para que encuentren su voz puede sintetizarse en dos palabras: enfoque (modelar y encontrar caminos) y ejecución (alineamiento y facultamiento).

5.2.10.6- ENFOQUE: MODELAR Y ENCONTRAR CAMINOS

Modelar constituye el espíritu y el centro de cualquier esfuerzo de liderazgo. Empieza con el descubrimiento de la voz propia: desarrollar las cuatro inteligencias y expresar la voz en la visión, la disciplina, la pasión y la conciencia. Modelar estas características de liderazgo personal altera y transforma los otros tres roles en su núcleo mismo. Modelar no es el esfuerzo de un único individuo; es el esfuerzo de un equipo. Cuando se tiene un equipo de personas que se apoyan en los puntos fuertes de cada uno y se organiza de tal manera que las debilidades individuales resultan irrelevantes, se tiene una verdadera fuerza en una organización.

El hábito de responder al deseo interno de marcar la diferencia, de importar, de ampliar la influencia para llegar a las personas y causas que más se valoran empieza con una disposición o actitud, una elección, la elección de utilizar la voz de la influencia.

La filosofía griega de la influencia

Denominada ethos, pathos y logos constituye una síntesis del proceso de ampliar la propia influencia.

El ethos se refiere a la credibilidad personal. Cuando las personas habitualmente cumplen lo que han prometido y lo que se espera de ellas de un modo basado en principios, poseen ethos.

El pathos es el lado empático, el sentimiento. Significa cómo se siente la persona, qué es lo que trata de comunicar.

El logos representa, básicamente, la lógica. Está relacionado con el poder y la persuasión de la propia presentación, el propio pensamiento.

La secuencia tiene vital importancia. Ejerciendo la iniciativa y la empatía, construyendo ethos, centrándose y trabajando en lo que se encuentra dentro de su ámbito de influencia, puede convertirse en catalizador del cambio en cualquier situación. Una vez más, al hacerlo, se convertirá en el líder de su jefe, en el sentido literal de la expresión; dicho de otro modo: aunque el jefe posea la autoridad formal, la persona poseerá la autoridad moral y la capacidad de influir.

Covey define al “pequeño timón” a aquél que tiene capacidad para liderar y ampliar su influencia, con independencia del cargo que ocupe. Pueden moverse y mover a su equipo o departamento de tal modo que afecte de forma positiva a toda la organización. El “pequeño timón” líder obra tomando la iniciativa dentro de su propio círculo de influencia (las cosas sobre las que tiene control o influencia), por muy pequeño que sea. Los líderes que hacen las veces de “pequeños timones” – con independencia del cargo-aplican visión, disciplina, pasión y conciencia al borde exterior de su círculo de influencia, lo que propicia su ampliación. En muchos casos, se trata de personas sin cargos importantes ni poder decisorio oficial. Tomar la iniciativa constituye un modo de autofacultamiento, se faculta a sí mismo en función del tema, el problema o el desafío que se tenga a mano.

Existen siete niveles de autofacultamiento:

1. Espere instrucciones
2. Pregunte
3. Haga una recomendación
4. “Tengo la intención de”
5. Hágalo e informe de inmediato
6. Hágalo e informe periódicamente
7. Hágalo

Se escoge el nivel de iniciativa que utilizará en función de lo alejada que se encuentre la tarea, ya sea dentro o fuera, del círculo de influencia. Esto requiere sensibilidad y criterio situacional, pero, poco a poco, el círculo de influencia se irá ampliando.

Muchas personas se obsesionan con cosas que no pueden cambiar en el momento presente. Pero eso, simplemente debilita su capacidad de que pasen cosas relacionadas con los temas y preocupaciones sobre los que sí pueden hacer algo. El pasado toma como rehén al futuro.

Entonces, se cae en la trampa de la codependencia, una circunstancia que genera lo que Covey llamó los cinco cánceres emocionales metastásicos: criticar, quejarse, comparar, competir y enfrentarse. Las personas que no tienen bien equilibrados sus actos internos buscan seguridad en fuentes externas a sí mismas. Como son codependientes con respecto al entorno, entran en estos comportamientos cancerosos y destructivos, afectando las relaciones, y en ocasiones, en toda una cultura.

Tomar la iniciativa exige algún tipo de visión, algún nivel por alcanzar, alguna mejora que lograr. Exige disciplina al hacerlo. Exige poner en ello todo el corazón y la pasión y hacerlo de un modo regido por la conciencia o los principios para alcanzar un fin que merezca la pena.

Covey considera que el liderazgo es una elección, es decir que es posible escoger el nivel de iniciativa que se quiera llevar a la práctica como respuesta a la pregunta: ¿Qué es lo mejor que se puede hacer en estas circunstancias?

Al ir adoptando este enfoque de adentro hacia fuera que permite aprovechar la iniciativa, las personas que ocupen cargos de responsabilidad irán depositando cada vez más confianza en su carácter y competencia. Aumentará la confianza, y querrán construir cada vez mayores niveles de iniciativa y facultamiento en su trabajo. Se acabará convirtiendo en el líder de su jefe, y éste de forma natural, irá formando parte de un equipo complementario como líder servidor.

La voz de la confiabilidad: modelar carácter y competencia

Según un estudio hecho por Covey para identificar las cualidades fundamentales de un líder; la integridad fue la respuesta más habitual. Si bien, muchos han llegado a creer que lo único necesario para triunfar es talento, energía y personalidad; para este autor quiénes somos es más importante que quién parecemos ser.

Donde existe confianza duradera, existe confiabilidad. Igual que la confianza emana de la confiabilidad, la confiabilidad emana del carácter y de la competencia. Cuando se

desarrolla tanto una confiabilidad como un carácter fuertes, el fruto es la sabiduría y el criterio, los cimientos de todo logro y confianza grandes y duraderos.

El carácter personal tiene tres aspectos: integridad, madurez y mentalidad de abundancia.

Integridad significa estar integrado con los principios y leyes naturales que, en última instancia, gobiernan las consecuencias del comportamiento. Es cumplir las promesas que uno se ha hecho a sí mismo o a los demás.

La madurez se desarrolla cuando una persona asume las consecuencias de la integridad y de ganar la victoria personal a uno mismo, una circunstancia que permite ser valiente y amable al mismo tiempo.

Mentalidad de abundancia significa que, en lugar de ver la vida como una competición con un solo ganador, se ve como un cuerno de la abundancia repleto de oportunidades, recursos y riqueza cada vez mayores. Las personas con mentalidad de escasez son resultado de una identidad basada en la comparación y se sienten amenazadas por el éxito de los demás.

En cuanto a la competencia que posee la confiabilidad personal, se trata de la habilidad y el conocimiento necesarios para realizar una determinada tarea.

La interdependencia es ser consciente de la realidad de que todos los aspectos de la vida están relacionados, sobre todo las organizaciones y los equipos complementarios que están tratando de ganar y mantener la lealtad de los clientes, socios, proveedores y propietarios.

La voz y la rapidez de la confianza

Cuando se trata de ampliar la influencia e inspirar a otros para que encuentren su voz, uno se mueve en el mundo de las relaciones. La construcción de unas relaciones sólidas no sólo exige que el carácter posea cimientos de seguridad interna, abundancia y autoridad moral personal, sino que también implica exigirse el máximo esfuerzo en el desarrollo de nuevas habilidades interpersonales de vital importancia, que las pondrán a la altura de los desafíos a los que se enfrentarán con otras personas.

La confianza duradera en una relación no se puede fingir y rara vez se produce como resultado de un único esfuerzo espectacular. Es el fruto de acciones regulares, inspiradas por la conciencia y el corazón.

Nada destruye más rápido la confianza que hacer una promesa y no mantenerla. A la inversa, nada construye y fortalece más la confianza que cumplir una promesa que se ha hecho.

La confianza no sólo es fruto de la confiabilidad, sino también la raíz de la motivación. Es la forma más elevada de motivación.

Combinar voces: buscar una tercera alternativa

Para referirse a este tema Covey cita la idea de Warren Bennis: "Los líderes no evitan, reprimen ni niegan el conflicto, sino que lo ven como una oportunidad."

Uno de los problemas más difíciles en el trabajo es cómo se soluciona el conflicto, cómo se solucionan las diferencias humanas.

La capacidad y aptitud para producir soluciones sinérgicas, ese tipo de cooperación creativa, se construye sobre una base de autoridad moral en un nivel personal y confianza en las relaciones. La tercera alternativa no implica hacer las cosas a mi manera, ni a tu manera, sino a nuestra manera. No es una transigencia a medio camino entre mi manera y tu manera; es mejor que una transigencia. Es una posición media, superior, que es mejor que cualquiera de las otras dos. Es el resultado de un puro esfuerzo creativo.

Para lograrlo la persona debe limitarse a preparar primero al otro practicando la empatía o escucha profunda, buscando su interés y comportándose en consecuencia hasta que la otra persona sienta confianza.

Comprender no significa estar de acuerdo. Sólo significa ser capaz de ver con los ojos, corazón, mente y espíritu de la otra persona.

La clave es no forzar la interdependencia de un modo artificial: tiene que surgir de forma natural a medida que las personas van conociéndose, van comprendiéndose y va estableciéndose una mutua confianza. Entonces pueden volverse creativas. Hasta que no suceda esto, la gente ve la interdependencia como dependencia.

Una voz: en busca de una visión, unos valores y una estrategia compartidos

Como los otros hábitos ya mencionados de Covey, el octavo hábito es una combinación de actitud, habilidad y conocimiento.

La actitud es tomar la iniciativa como un “pequeño timón”. Las habilidades son para infundir confianza y buscar terceras alternativas. Los cuatro roles del liderazgo representan un liderazgo y una influencia que constituyen una tercera alternativa. Le proporcionan conocimiento de los principios del liderazgo transformacional.

Esta influencia también se inicia con el modelado de confiabilidad, pero no alcanza con esto. Las personas necesitan un modelo para ver cómo pueden trabajar y liderar de un modo diferente, diferente de lo que están acostumbradas, diferente de la cultura que posee la organización donde trabajan, diferente de las tradiciones transaccionales y controladoras de la era industrial. Su modelado más importante será mostrar a los demás cómo una persona que ha encontrado su voz propia actúa dentro de los otros tres roles principales de un líder: exploración, alineamiento y facultamiento.

El reto del liderazgo es unir personas con distintos puntos fuertes y distintas formas de ver el mundo para formar una sola voz, un gran objetivo. Es el rol de encontrar caminos hacia una visión, unos valores y unas prioridades estratégicas compartidos.

La realidad es que los enunciados de la misión y las prioridades estratégicas que son desarrolladas de prisa y corriendo por las personas con mayor rango, que luego los anuncian, acaban olvidados. Sin implicación o una gran identificación, no habrá compromiso.

Mientras que el modelado infunde confianza, encontrar caminos genera orden sin pedirlo. En cuanto la gente se pone de acuerdo sobre qué es más importante para la organización, comparten los criterios que determinarán las decisiones posteriores. Esta comunicación clarificadora proporciona un enfoque. Genera orden; genera estabilidad y también posibilita la agilidad, que está relacionado con el rol de facultamiento.

Ayudar a la gente a comprender los objetivos importantes y comprometerse con ellos requiere involucrarla en la toma de decisiones. En colaboración, se determina el destino de la organización (visión y misión). De este modo, todos los miembros de la misma serán propietarios del camino que conduce al destino (valores y plan estratégico). Al determinar juntos qué es lo más importante para una organización o equipo, es necesario asumir las realidades a las que se están enfrentando. Una vez que se comprenden, se trabaja hasta que se logra plasmar una visión y un sistema de valores compartidos en alguna clase de enunciado de la misión y plan estratégico.

En esta etapa del enfoque se debe lidiar con cuatro realidades- realidades del mercado, competencias esenciales, deseos y necesidades de los interesados y valores – antes de comprender totalmente y estar preparado para ejecutar el rol de exploración. Estas cuestiones se deben haber aclarado antes de enfocar.

El enunciado de la misión y el plan estratégico son una cosa, pero el proceso de conseguir que todos toquen la misma partitura es otra cosa distinta, de igual importancia. Es una tarea importante. El esfuerzo de liderazgo que supone modelar se manifiesta realmente en el rol de encontrar caminos. De lo contrario, la gente no toca la misma partitura, no se alinean emocionalmente en los temas estratégicos y, después, todo sale mal. En tal caso, lo único que salvará la situación será el instinto de supervivencia que alberga la gente en su interior. Si la competencia también se encuentra desorganizada tal vez sobreviva. Pero si sus principales competidores se unen entre ellos de forma sinérgica, sobre todo si son de talla mundial, está acabado.

La exploración es para una organización o equipo lo que el modelado para el individuo.

Sólo las empresas que sean capaces de aprovechar al máximo las necesidades y motivaciones de las cuatro partes de su naturaleza encontrarán una voz propia y ofrecerán sus aportaciones más elevadas.

Las cuatro necesidades de la organización son:

1. Supervivencia: salud económica (cuerpo)
2. Crecimiento y desarrollo: crecimiento económico, de clientes, innovación de nuevos productos y servicios, competencia profesional (mente).
3. Relaciones: sinergia sólida, redes externas y de socios sólidas, trabajo en equipo, confianza, afecto, valoración de las diferencias (corazón).
4. Sentido, integridad y contribución: servir e impulsar a todos los interesados: clientes, proveedores, empleados y sus familias, comunidades; en definitiva: influir en el mundo (espíritu).

La prueba de fuego de un enunciado de la misión y un plan estratégico bueno es ser capaz de acercarse a cualquier persona en cualquier nivel de la organización y facultarles para describir cómo contribuye al plan estratégico lo que está haciendo y cómo se encuentra en armonía con los valores rectores.

Para crear un entorno de enfoque y trabajo en equipo de arriba hacia abajo, los empleados deben conocer las máximas prioridades, involucrarse en ellas, traducirlas a acciones específicas, tener disciplina para mantener el rumbo, confiar unos en otros y colaborar de forma efectiva. Lamentablemente, muchas personas no saben en qué concentrar su tiempo y energía porque las máximas prioridades no se han identificado o comunicado con claridad, ni se han medido en un marcador exigente. Si se ha hecho y los trabajadores no lo sienten como suyo, no están de acuerdo con la estrategia, se les da prioridades contradictorias o son incapaces de ver el vínculo entre sus tareas y la visión corporativa, pelagra su capacidad de ejecutar esa visión. Entonces, el trabajo en equipo se ve amenazado por el bajo nivel de confianza, las murmuraciones, los sistemas y procesos defectuosos o por demasiadas barreras que impiden la acción.

Las organizaciones que tienen capacidad de crear un sentido compartido de la misión para que cada persona conozca y se apasione por los grandes POR QUÉ y QUIÉN, además de una estrategia visual (el CÓMO y el CUÁNDO), donde los departamentos, equipos e individuos estén concentrados sistemáticamente en sus objetivos y la gente se responsabilice de las pocas prioridades máximas de la organización, logran encontrar una voz propia y construir una cultura sólida, centrada en principios. Ahí radica el filón principal del rol de encontrar caminos.

5.2.10.7- EJECUCION: ALINEAR Y FACULTAR

La voz y la disciplina de ejecución: alineamiento de objetivos y sistemas para lograr resultados

Una vida y un liderazgo centrados en los principios de modelado crean e inspiran confianza. El proceso de exploración o de búsqueda de caminos crea una visión y un orden común sin tener que exigirlos. Para lograr ejecutar los valores a la vez que la estrategia de forma coherente sin confiar en la presencia continua de un líder formal para mantener a todo el mundo en la dirección correcta, es el alineamiento: diseñar y ejecutar sistemas y estructuras que refuercen los valores fundamentales y las más altas prioridades estratégicas de la organización. Es responsabilidad del líder eliminar los obstáculos, no crearlos. Aun así el proceso de alineamiento requiere un profundo y humilde examen de uno mismo y de muchos sistemas y estructuras "sagrados" para la organización.

Confiabilidad organizacional

Para Covey los problemas surgen a causa de los sistemas o de las estructuras. No hay causas personales. Sin embargo, a fin de cuentas, como las personas son las programadoras y los sistemas son los programas, las personas son las responsables en

última instancia de esos sistemas. Las personas diseñan los sistemas, y todas las organizaciones obtienen los resultados para los que están diseñadas y alineadas. La confiabilidad organizacional requiere tanto el carácter organizacional como la competencia organizacional. Es decir, el alineamiento es la confiabilidad institucionalizada. Esto quiere decir que los mismos principios que la gente incluye en su sistema de valores son la base para diseñar las estructuras, los sistemas y los procesos. Incluso aunque cambien el ambiente, las condiciones del mercado y las personas, los principios no cambian. El alineamiento está supeditado a la exploración, a encontrar caminos. La disciplina se manifiesta tanto en el ámbito personal como en el organizacional. En el contexto de una empresa, la disciplina se llama alineamiento porque se están creando o alineando las propias estructuras, sistemas, procesos y cultura para que se pueda realizar la visión común.

El alineamiento requiere una vigilancia constante

El trabajo de alineamiento nunca se acaba. Requiere un esfuerzo y una adaptación constante sencillamente porque uno tiene que trabajar con muchas realidades cambiantes. Los sistemas, las estructuras y los procesos deben ser flexibles para poder adaptarse a esas realidades cambiantes. Aun así también deben basarse en unos principios inmutables. Con esta combinación de flexibilidad inmutable se crea una organización que es a la vez estable y ágil.

La observación, el sentido común y una buena investigación han demostrado que las organizaciones que tienen éxito no son producto de actos aislados ni de rasgos individuales de los líderes formales. Las organizaciones con éxito son producto del carácter organizacional. No dependen de la personalidad. Dependen de la cultura y del sistema.

La autoridad moral institucionalizada

Las organizaciones e instituciones alineadas que se basan de verdad en sus principios tienen autoridad moral institucionalizada. Es la capacidad institucional para producir constantemente calidad y relaciones de confianza con los diferentes grupos de interés y personas clave y para centrarse continuamente en la eficiencia, la rapidez, la flexibilidad y la deportividad en el mercado. Es cierto que un líder corrupto, dictatorial o ególatra puede hacer mucho daño durante un período de tiempo incluso cuando hay mucha autoridad moral institucionalizada. Pero normalmente la organización se recupera. El poder está fundamentalmente en el sistema, no en los dirigentes electos o en los burócratas designados. El sistema es más fuerte que la debilidad individual de los que participan en él.

La herramienta del alineamiento: los sistemas de feedback

Modelar, explorar para encontrar caminos y facultar permite determinar lo más importante para las organizaciones. El feedback constante que recibimos representa la oportunidad de comprobar el progreso y realinearse con los criterios de guía originales. Estos roles y herramientas unidos ayudan a llegar al destino que se ha previsto.

Alinear las estructuras y los sistemas con los valores y la estrategia es uno de los retos más difíciles del liderazgo y la administración, sencillamente porque las estructuras y los sistemas representan el pasado: la tradición, las expectativas y las presunciones. Mucha gente obtiene su seguridad gracias a lo previsible e inciertos que son ese tipo de estructuras y sistemas. Son verdaderas "vacas sagradas" y no se puede hacer caso omiso de ellos ni tratarlos mal a no ser que haya un cambio profundo y una conexión emocional con los criterios de exploración estratégicos.

La voz facultativa: transmitir pasión y talento

La motivación de "incentivos y amenazas" responde a la psicología animal. La gente tiene el poder de elegir. Se puede comprar el esfuerzo de alguien, pero no su corazón y su mente. Se pueden comprar sus manos, pero no su espíritu.

A veces en las organizaciones, las personas creen en el potencial de los demás pero no en su valía, así que no son pacientes, persistentes ni sufridas y no son capaces de depositar confianza ni de sacrificarse. Para ellas no vale la pena; se convierte en un análisis de costo-beneficio y quizás inconscientemente concluyen que el costo es demasiado grande. De hecho, a no ser que la gente tenga conciencia de su propia valía, no será capaz de comunicar de forma consistente la valía de los demás.

Modelar un comportamiento confiable centrado en principios, inspira confianza sin “hablar de ello”. Encontrar caminos mediante la exploración crea orden sin exigirlo. El alineamiento nutre tanto la visión común como el facultamiento. El facultamiento es el fruto de los otros tres. Es el resultado natural de la confiabilidad personal y organizacional, que permite a las personas identificar y liberar su potencial humano. En decir, el facultamiento implica autocontrol, autogestión y autoorganización. Si se da esta descripción conjunta de la misión, no sólo en una exploración organizacional sino en el ámbito del equipo, el proyecto, la tarea o el trabajo, donde las necesidades básicas de las personas coinciden con las de la organización, esto desemboca en pasión, energía y dinamismo, es decir, en la voz.

La pasión es el fuego, el entusiasmo y el ánimo que siente un individuo cuando está haciendo algo que le encanta a la vez que consigue objetivos encomiables, algo que satisface sus necesidades más profundas. El facultamiento es exactamente lo mismo, sólo que se da en el contexto organizacional de los empleados haciendo un trabajo que les encanta, y haciéndolo de forma que satisfaga sus necesidades más profundas a la vez que las necesidades esenciales de la organización. Sus voces se mezclan.

Facultar al trabajador del conocimiento

En la era actual del trabajador del conocimiento el capital humano es supremo. Según Covey el costo de producción acostumbraba ser un 80% de material y un 20% de conocimiento; y ahora ha pasado a ser un 30% y un 70% respectivamente. Por lo cual, hay una conciencia cada vez mayor de que reclutar, mantener y cultivar a gente con talento es crucial para la competitividad. El mundo requiere cada vez menos mano de obra, menos material y menos energía, y requiere cada vez más conocimiento.

El liderazgo es el tema candente de hoy día. La nueva economía está basada en el trabajo del conocimiento, y el trabajo del conocimiento es otra forma de designar a las personas. El 70% del valor añadido a los productos y servicios hoy en día proviene del trabajo del conocimiento. Es la economía del trabajador del conocimiento; la creación de riqueza ha pasado del dinero y las cosas a las personas.

La mayor inversión financiera es el trabajador del conocimiento: se invierte en salarios, beneficios, posibles acciones y la inversión en reclutarlos y capacitarlos.

El trabajo del conocimiento de calidad es tan valioso que liberar su potencial ofrece a las organizaciones una oportunidad extraordinaria para crear valor. El trabajo del conocimiento apuntala todas las otras inversiones que la organización ya ha realizado. De hecho, los trabajadores del conocimiento son el enlace hacia todas las otras inversiones de la organización. Proporcionan enfoque, creatividad y apoyo al utilizar esas inversiones para conseguir mejor los objetivos de la organización. El capital intelectual y el social son claves para apuntalar y optimizar todas las otras inversiones.

Los cuatro roles del liderazgo acaban con el dilema del administrador de estar atrapado entre el control y el miedo a perder el control. Cuando realmente se establecen las condiciones para el facultamiento, el control no se pierde: sencillamente se transforma en autocontrol.

El autocontrol no se da cuando simplemente se abandona a la gente en nombre del “facultamiento”; se da cuando hay un objetivo común en mente, con pautas pactadas y unas estructuras y sistemas que sirven de apoyo, y cuando cada una de las personas está establecida como una persona completa en un trabajo completo. Se proporciona capacitación y aprendizaje a los que carecen de la competencia requerida para poder obtener mayor libertad. Una trayectoria de trabajo coherente va ganando cada vez más

confianza y flexibilidad en los métodos. La gente se hace responsable de los resultados y tiene la libertad, dentro de unas pautas, para conseguir esos resultados de forma que incida en su excepcional talento. Es autonomía dirigida. El rol del administrador pasa de controlador a posibilitador: describiendo la misión con las demás personas, eliminando las barreras y convirtiéndose en una fuente de ayuda y apoyo. Es un gran cambio.

Covey definió el líder "pequeño timón" como aquél que está lleno de visión, disciplina, pasión y conciencia generando el autofacultamiento. Pero en un contexto más amplio, busca crear la filosofía del facultamiento oficial, institucionalizada y formalizada. Lo ideal es que haya facultamiento tanto personal como organizacional para que las personas no tengan que nadar contracorriente frente a las fuerzas de la organización que impiden el facultamiento.

Los acuerdos de ganar/ganar permiten un nivel muy alto de flexibilidad, adaptabilidad y creatividad que las descripciones del trabajo, que se centran principalmente en los pasos y métodos. Con el acuerdo ganar/ganar se tienen en cuenta la situación, la madurez, el carácter y la competencia de los miembros del grupo y de los líderes formales, así como también las otras condiciones ambientales, como la presencia de estructuras, sistemas y procesos alineados.

A veces enfrentarse a la realidad es difícil, sobre todo cuando hay que oírlo en boca de los demás. Pero se desprecia e insulta a la gente cuando se la trata como si no fueran individuos responsables y capaces de tomar decisiones. Si, por ser agradables y amables, se empieza a proteger a los demás, se inicia el proceso de codependencia y la conspiración silenciosa, que finalmente da como resultado el nivel más bajo de iniciativa: "Espera instrucciones".

Aunque se faculte a la gente, es necesario los supervisores porque hay que establecer las condiciones de facultamiento y luego quedarse al margen, despejar su camino y convertirse en una fuente de ayuda cuando se requiera. En esto consiste el liderazgo servidor. Después de todo, el trabajo del supervisor no consiste en avivar el ego de uno, sino en conseguir que el trabajo se haga.

Es la idea y el estilo del liderazgo del administrador, y no la naturaleza del trabajo ni la era económica, lo que define si una persona es un trabajador del conocimiento o no. Si no se la percibe como un trabajador del conocimiento, es decir, experto en su trabajo, entonces será un trabajador manual y no un trabajador del conocimiento.

5.2.10.8- EL 8º HABITO Y EL PUNTO ALGIDO

En resumen, las funciones de los cuatro roles del liderazgo son:

Modelado (individual, de equipo): inspira confianza sin esperarla. Cuando la gente vive según los principios que encarna el octavo hábito, la confianza, la sustancia de la vida, florece; la confianza nace sólo de la confiabilidad. En resumen, el modelado produce autoridad moral personal.

Encontrar caminos: la exploración o búsqueda de caminos crea orden sin exigirlo. Eso significa que cuando la gente identifica y se involucra en las decisiones estratégicas, conecta emocionalmente; tanto la administración como la motivación actúan de afuera hacia adentro. La exploración produce autoridad moral con visión de futuro.

Alineamiento: alinear estructuras, sistemas y procesos es una forma de cultivar el cuerpo político y el espíritu de confianza, la visión y el facultamiento. El alineamiento produce autoridad moral institucionalizada.

Facultamiento: es el fruto de los otros tres roles. Libera el potencial humano sin motivación externa. El facultamiento produce autoridad moral cultural.

Esto se puede resumir en dos palabras: enfoque y ejecución. El enfoque trata de lo que es más importante, y la ejecución trata de que eso suceda.

Ninguna empresa puede cumplir sus compromisos ni adaptarse bien a los cambios si todos los líderes no practican la disciplina de ejecución en todos los ámbitos. La ejecución tiene

que ser parte de la estrategia de una empresa en sus objetivos. Es el enlace que falta entre las aspiraciones y los resultados.

Si se utiliza el modelo del trabajador del conocimiento tanto en el enfoque como en la ejecución, producirá integridad y honradez en la cultura de la organización. Ésta no sólo encontrará su voz sino que también la utilizará para servir a la perfección a sus propósitos y a los grupos de interés.

La ejecución es el gran tema que aún no se ha abordado en la mayoría de las organizaciones actuales. Una cosa es tener clara la estrategia y otra muy distinta es implementar y realizar la estrategia, ejecutar. De hecho, la mayoría de los líderes estarían de acuerdo en que estarían mejor con una estrategia modesta y una ejecución espléndida, que con una espléndida estrategia y una mala ejecución.

En la ejecución influyen muchos elementos pero hay seis conductores esenciales de la ejecución en una organización. Ocurre que la interrupción de la ejecución normalmente se da como consecuencia de fallos en uno o más de estos seis conductores, llamadas las brechas de ejecución:

- Claridad: la gente no sabe claramente cuáles son los objetivos o prioridades de su equipo o de su organización.
- Compromiso: la gente no se involucra con los objetivos.
- Traducción: la gente no sabe lo que necesita individualmente para ayudar al equipo o a la organización a conseguir sus objetivos.
- Habilitación: la gente no tiene la estructura adecuada, los sistemas o la libertad para hacer bien su trabajo.
- Sinergia: la gente no se lleva bien o no trabaja bien en grupo.
- Responsabilidad: la gente normalmente no considera a los demás responsables.

La actitud controladora de la era industrial provoca estas brechas. Pero el modelo del trabajador del conocimiento/persona completa, que encarna el octavo hábito, puede resolverlos.

- Claridad: se necesita una verdadera involucración, y por ende, una verdadera identificación. La identificación es la autoridad moral personal que nace de la involucración con la persona que se admira, no necesariamente de la involucración en las decisiones estratégicas.
- Compromiso: se basa en colocar a una persona completa en un trabajo completo. Se trata de pagar a la persona un sueldo justo, tratarla con amabilidad y respeto, utilizar su mente de forma creativa para que realice un trabajo que aporte algo de valor y lo haga centrado en principios. No se trata simplemente de motivar con más dinero. De hecho, las investigaciones han demostrado que cuando se adopta el modelo del trabajador del conocimiento, los trabajadores sitúan el sueldo en el cuarto lugar de sus prioridades, después de la confianza, el respeto y el orgullo. Porque cuando la gente siente una satisfacción intrínseca en su trabajo, los factores extrínsecos o externos son menos importantes. Pero cuando no hay satisfacciones intrínsecas en el trabajo, el dinero se convierte en lo más importante, pues con dinero se pueden comprar satisfacciones fuera del trabajo. El octavo hábito de la persona completa libera las motivaciones internas.
- Traducción: se ayuda a alinear el trabajo de las personas con sus voces (talentos y pasiones), y su trabajo tiene una visión de los objetivos prioritarios del equipo y de la organización.
- Habilitación: es la más difícil de solucionar, porque requiere que el administrador elimine todas las barreras de disfunción estructural, sistémicas y otros obstáculos culturales. Si no hay una involucración auténtica con los valores y con las prioridades a la vista, no se consigue suficiente conexión emocional, confianza y motivación interna para alinear las estructuras y sistemas profundamente arraigados. Se debe alinear las estructuras con la cultura.

- Sinergia: permite que se creen terceras alternativas. Es un tipo de comunicación en la que las voces de las personas se identifican y alinean con la voz de la organización para que las voces de los diferentes equipos combinen.
- Responsabilidad: debe haber responsabilidad mutua y un intercambio abierto de información sobre los objetivos prioritarios que todo el mundo entiende.

Las organizaciones que se gobiernan y se disciplinan con las tres grandezas (personal, de liderazgo y organizacional) alcanzan el punto álgido. Éste es el nexo entre las tres grandezas. Ahí es donde se encuentra la mayor expresión de poder y potencial. Es otra forma de referirse al poder que se libera cuando uno “encuentra su voz” como individuo, como equipo y como organización.

Las cuatro disciplinas de ejecución:

Si se practican de manera sistemática pueden cerrar las brechas de ejecución y mejorar ampliamente la capacidad de los equipos y la organización para enfocar y ejecutar sus principales prioridades.

- 1- Centrarse en lo extremadamente importante: algunos objetivos son claramente más importantes que otros. Se debe aprender a distinguir entre lo que es “meramente importante” y lo que es “extremadamente importante”. Un objetivo “extremadamente importante” conlleva graves consecuencias, dejando a los otros logros como relativamente intrascendentes.
- 2- Crear un marcador exigente: ya que la gente juega de forma diferente cuando hay puntuación. Se debe crear un marcador para estos tres elementos: el resultado actual (dónde está la organización), el resultado objetivo (dónde debe estar) y la fecha límite (para cuándo).
- 3- Convertir los elevados objetivos en acciones específicas: sólo porque los líderes sepan cuáles son los objetivos no significa que la gente que está en primera línea, donde realmente tiene lugar la acción, sepa qué hacer. Los objetivos nunca se conseguirán hasta que todos los miembros del equipo no sepan exactamente lo que se supone que tienen que hacer con ellos. No se puede hacer responsable a la gente de los resultados si el líder supervisa sus métodos. Para practicar esta disciplina, el equipo debe ser creativo, debe identificar los nuevos y mejores comportamientos que se necesitan para alcanzar sus objetivos y luego traducirlos a las tareas diarias y semanales en todos los niveles de la organización. Esto es facultamiento al filo de la acción.
- 4- Hacerse mutuamente responsable todo el tiempo: en los equipos más efectivos la gente se reúne con frecuencia para rendir cuentas de sus compromisos, examinar el marcador, resolver los asuntos y decidir cómo apoyarse los unos a los otros. Si todos los miembros de un equipo no se hacen mutuamente responsables –todo el tiempo-, el proceso habrá concluido antes de empezar.

El octavo hábito –encontrar una voz propia e inspirar a los demás para que encuentren la suya- es otra forma de decir: “utilice el modelo de facultamiento del trabajador del conocimiento, de la persona completa. Se debe aplicar a este modelo los siete hábitos, los cuatro roles del liderazgo y los seis conductores de la ejecución.

Utilizar la voz propia con sabiduría para servir a los demás

El impulso interior para encontrar la propia voz e inspirar a los demás a encontrar la suya está alimentado por un gran y ambicioso propósito: satisfacer las necesidades humanas. También es la mejor forma de conseguir las dos cosas: sin tender la mano para cubrir las necesidades humanas, no se expande ni se desarrolla la propia libertad de escoger como se podría. La persona crece más cuando se da a los demás. Las relaciones mejoran y se estrechan cuando se intenta servir a la organización.

La era de la sabiduría

Covey considera que este milenio será la era de la sabiduría. Lo será por la fuerza de las circunstancias que den a la gente una lección de humildad, o bien por la fuerza de la conciencia; o por ambas.

Para él las cinco eras de la voz de la civilización son: la era del cazador-recolector que estaba representada por el arco y la flecha; la era de la agricultura, por las herramientas agrícolas; la era industrial, por la fábrica; la era de la información y del trabajador del conocimiento, por el ser humano, y la era de la sabiduría, por una brújula, que simboliza el poder de elegir la orientación y propósito y obedecer las leyes o principios naturales (el norte magnético) que nunca cambian y que son universales, intemporales y evidentes.

La sabiduría es el uso beneficioso del saber; es la información y el saber impregnados de las metas y los principios más altos. Enseña a respetar a todas las personas, a celebrar sus diferencias, a guiarnos por una sola ética: servir por encima de uno mismo. La autoridad moral es la grandeza primaria (fortaleza de carácter); la autoridad formal es la grandeza secundaria (cargo, riqueza, talento, reputación, popularidad).

El principal objetivo de este libro es enseñar un paradigma básico: que las personas son personas completas – cuerpo, mente, corazón y espíritu-. Cuando una persona emprende el proceso secuencial del octavo hábito de encontrar su propia voz, eligiendo expandir su influencia e inspirando a los demás para que encuentren su voz, aumenta su libertad y su poder de elección para resolver sus mayores dificultades y satisfacer las necesidades humanas; aprende que el liderazgo puede finalmente convertirse en una elección, en vez de ser un cargo, de forma que el liderazgo – el arte de habilitar- se distribuya ampliamente por las organizaciones, y por tanto, mientras que se gestiona o controla las cosas, se dirige (faculta) a las personas.

NOTAS

45. Covey, Stephen R. *El 8º hábito: de la efectividad a la grandeza*. 1ª edición. Buenos Aires: Paidós, 2005. 472 p.

5.3- Peter Drucker

5.3.1- LA EFECTIVIDAD PUEDE APRENDERSE

Peter Drucker sostiene que todo ejecutivo debe ser efectivo (45). Por ende, éste debe mandar a hacer lo que debe hacerse. Lo cual, simplemente, significa que debe ser eficiente.

5.3.1.1- ¿POR QUÉ SE NECESITAN EJECUTIVOS EFICIENTES?

Sostiene que la efectividad constituye la tecnología específica del trabajador cerebral en toda organización. El trabajo manual sólo requiere eficiencia, esto es, destreza para hacer bien las cosas, más que capacidad de lograr que otros las hagan correctamente.

El trabajador cerebral no puede ser supervisado de cerca, ni minuciosamente. Sólo cabe ayudarlo. Pero debe autodirigirse y encaminarse por sí mismo hacia la ejecución y la contribución, esto es, hacia la efectividad.

La motivación del trabajador cerebral depende de su efectividad, de lo que es capaz de realizar. Si su trabajo carece de efectividad, su labor y su contribución languidecerán y se convertirá en un servidor del tiempo que trajina en la empresa.

El trabajador cerebral es el único factor de producción que permitió y permite a las sociedades y economías altamente desarrolladas del presente competir entre sí.

Productividad, en lo que se refiere al trabajador cerebral, implica habilidad para realizar lo que debe hacerse. Significa efectividad.

5.3.1.2- ¿QUÉ ES UN EJECUTIVO?

Todo trabajador cerebral, en una empresa moderna, es un ejecutivo si en virtud de su posición o conocimientos, es responsable de un aporte que gravita materialmente en el funcionamiento y los resultados de la organización.

La mayor parte de los gerentes son ejecutivos..., aunque no todos. Sin embargo, muchos hombres de nivel inferior al de gerente se están convirtiendo en ejecutivos en la sociedad moderna.

Entonces, los ejecutivos son los trabajadores cerebrales, gerentes o profesionales aislados que, en virtud de su posición o conocimientos, adoptan habitualmente decisiones que hacen impacto en la ejecución y en los resultados globales.

5.3.1.3- REALIDADES DEL EJECUTIVO

Las realidades que lo rodean exigen del ejecutivo una eficiencia que ellas, por su parte, se tornan muy difícil de alcanzar. En rigor, a menos que el ejecutivo se esfuerce por ser eficiente, las realidades de su situación lo arrastrarán hacia la futilidad.

Afronta cuatro realidades mayores que escapan a su control. Cada una de ellas es inherente a la organización e incide en el trabajo cotidiano del ejecutivo. Éste no puede elegir. Debe cooperar con lo inevitable. Pero aquellas realidades lo empujan hacia la no ejecución.

- 1- El tiempo de un ejecutivo pertenece, en general, a los demás.
- 2- El ejecutivo está obligado a mantenerse en movimiento, a menos que realice alguna acción positiva para modificar la realidad en que vive y trabaja. Debe poseer el criterio necesario para trabajar sobre lo realmente fundamental, o sea, sobre contribución y resultados, aunque tal criterio no emane de los sucesos.

- 3- La tercera realidad que impele a un ejecutivo a la inoperancia es su integración en una organización. Ello implica que es efectivo, en la medida en que otras personas utilicen su aporte.
- 4- Finalmente, el ejecutivo se halla dentro de una organización. Y su más próxima e inmediata realidad es dicho organismo por dentro, en tanto ve lo exterior distorsionadamente o no lo ve.

Estas cuatro realidades no pueden ser modificadas por ningún ejecutivo, porque son cuatro condiciones básicas de su existencia. Por consiguiente, debe comprender que será ineficaz, a menos que se esfuerce por aprender a ser eficiente.

5.3.1.4- ¿PUEDE APRENDERSE LA EFECTIVIDAD?

Los ejecutivos eficientes difieren de modo notable entre sí. Se diferencian tanto unos de otros, como los ineficaces y, a decir verdad, no se distinguen de éstos por su tipo, personalidad y talentos.

Pero hay algo que los ejecutivos eficientes tienen en común, la práctica que les permite ser eficaces en cuanto hacen, por mucho que difieran entre sí.

La efectividad, en otras palabras, es un hábito, o sea, una suma de acciones repetidas. Y cualquier práctica puede ser asimilada.

Existen cinco prácticas fundamentales, cinco hábitos mentales que han de adquirirse para llegar a ser un ejecutivo eficaz.

- 1- Todo ejecutivo eficiente sabe cómo transcurre su tiempo y trabaja sistemáticamente para manejar el escaso lapso que queda bajo su control.
- 2- Todo ejecutivo eficaz orienta su contribución hacia el exterior, encauza sus esfuerzos hacia los resultados, más que hacia el trabajo y se pregunta: ¿Qué resultados se aguardan de mí?, antes de pensar en el trabajo que ha de hacerse. Menos aún piensa en técnicas y herramientas.
- 3- El ejecutivo eficiente construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias, es decir, con lo que le permite edificar. No construye con flaquezas, ni da prioridad a lo que no puede hacer.
- 4- El ejecutivo eficaz enfoca unas pocas áreas mayores, donde una ejecución sobresaliente producirá brillantes resultados. Y se obliga a sí mismo a establecer prioridades y a respetar el orden de ejecución de sus decisiones.
- 5- Por último, el ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones. Sobre todo, sabe que hay que aplicar un sistema: dar los pasos necesarios de un necesario encadenamiento, y que toda decisión efectiva es, en todos los casos, un criterio basado en opiniones contrarias, más bien que un consenso sobre hechos. Por otra parte, no ignora que tomar muchas rápidas decisiones equivale a cometer muchos errores. Lo que importa es adoptar pocas, pero trascendentales decisiones. Más que una táctica deslumbrante, se necesita una correcta estrategia.

NOTAS

46. Drucker, Peter F. *El Ejecutivo Eficaz*. 15ª edición. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 2005. 188 p.

5.3.2- EL TIEMPO

5.3.2.1- CONTROLE SU TIEMPO

El ejecutivo eficiente sabe que para manejar su tiempo debe conocer previamente su empleo exacto.

5.3.2.2- LAS DEMANDAS DEL TIEMPO SOBRE EL EJECUTIVO

Constantes presiones impelen hacia el uso improductivo y estéril del tiempo. Cualquier ejecutivo, sea o no gerente, debe consagrar gran parte de su tiempo a cosas que no implican aporte alguno. Gran parte de él ha de malgastarlo inevitablemente. Cuanto más alto sea su nivel, mayores serán las demandas que la organización hará sobre su tiempo.

El trabajador cerebral ha de concentrarse en los resultados y metas de la empresa para lograr algún éxito en su labor. Ello implica que debe ahorrar tiempo para observar desde su quehacer los resultados y, desde el área de su especialidad, el ámbito exterior, que es donde, realmente, se ejecuta.

Exigencias por parte de la organización y las personas y del tiempo requerido para los cambios e innovaciones hacen que cada vez sea más conveniente que el ejecutivo sepa manejar su tiempo.

5.3.2.3- DIAGNOSIS DEL TIEMPO

El primer paso hacia la eficiencia ejecutiva es un real registro del uso del tiempo.

Muchos ejecutivos eficientes llevan registro continuo y lo estudian regularmente, mes a mes. Como mínimo, todo ejecutivo eficiente registra su tiempo por sí mismo, durante 3 ó 4 semanas consecutivas, dos veces al año, poco más o menos, sobre un diagrama regular. Después de cada comprobación medita y reelabora su plan. Pero, invariablemente, cada seis meses descubre que se ha dejado arrastrar hasta perder el tiempo en trivialidades. Se aprende a utilizar el tiempo con la práctica. Pero sólo esforzándose de manera constante en su manejo se logrará evitar desviaciones.

El próximo paso consiste en el sistemático empleo del tiempo. Se debe identificar las actividades no productivas que originan pérdida de tiempo para eliminarlas lo antes posible.

Otro tema es delegar actividades que podrían ser desempeñadas tan bien por otro o mejor. Sólo transfiriendo a otros las tareas que ellos puedan cumplir, podrá el ejecutivo consagrarse a las cosas importantes. Librarse de algo que otro puede hacer, para no tener que delegar en alguien la tarea específica, es el mayor logro en el camino de la efectividad.

Un motivo corriente de pérdida de tiempo –el de los demás, que el ejecutivo malgasta– se halla, en gran parte, bajo s control y puede ser extirpado por él.

El modo en que un ejecutivo produce puede significar una gran pérdida de tiempo para otra persona.

5.3.2.4- ELIMINACION DE LAS PERDIDAS DE TIEMPO

- 1- Lo primero que corresponde hacer es identificar las pérdidas de tiempo originadas en la carencia de sistema o previsión. El síntoma revelador es la reiterada crisis que se produce año tras año. Toda crisis reiterada es, simplemente, un síntoma de pereza y abandono.
- 2- Las pérdidas de tiempo a menudo se deben a un exceso de personal. Si la unidad de trabajo es demasiado numerosa para ser eficaz ya que dedica gran parte de su tiempo a interactuar más que a trabajar.

- 3- Otra causa muy frecuente de pérdida de tiempo es la mala organización. Síntomas de ésta son las reuniones numerosas. Las reuniones son, por definición, concesiones hechas a una deficiente organización. Porque, o se reúnen o se trabaja. En la empresa ideal no existen las reuniones, ya que cada uno sabe lo que necesita saber para cumplir su cometido. Y todo el mundo cuenta con los recursos indispensables para realizar su trabajo.
- 4- La última de las grandes causas de pérdida de tiempo es la deficiente información. Aún más grave, aunque también muy frecuente, es la información errónea.

5.3.2.5- CONSOLIDACION DEL “TIEMPO DISCRECIONAL”

El ejecutivo que registra y analiza su tiempo y luego intenta controlarlo, puede determinar de cuánto dispone para sus tareas más importantes. ¿En qué medida cuenta con tiempo discrecional, es decir, libre para ejecutar las tareas que realmente significarán una contribución? Sin duda, no será mucho.

El ejecutivo eficiente comienza haciendo una estimación del tiempo discrecional que, realmente, le pertenece. Luego aparece una apropiada cantidad de tiempo continuo. Y, si más tarde advierte que otros asuntos invaden esa zona, estudia de nuevo su agenda y elimina de ella toda demanda de tiempo no enteramente productiva.

Por otra parte, todo ejecutivo eficiente controla su tiempo de continuo. No sólo lleva un registro permanente de él, al que analiza periódicamente, sino que establece límites rigurosos a sus actividades más importantes, surgidos de la valoración propia de su tiempo discrecional.

El tiempo es el recurso más escaso. A menos que se lo administre bien, no se podrá dominar ninguna otra cosa. Su análisis es la única vía accesible y, a la vez, sistemática de analizar el trabajo de cada uno y pensar sobre lo que, realmente, cuenta realizar.

5.3.3- ¿QUE PUEDE APORTAR EL EJECUTIVO?

5.3.3.1- OBLIGACION DEL EJECUTIVO

El ejecutivo que no se pregunta: ¿qué puedo yo aportar?, no sólo es probable que apunte demasiado bajo, sino que lo haga erróneamente. Sobre todo, es probable que limite demasiado su contribución.

Contribución puede significar varias cosas diferentes. Porque toda organización requiere realizaciones en tres áreas principales: resultados directos, creación y afirmación de valores y desarrollo de gente para el futuro. Si no crea en ninguna de estas áreas, decaerá y morirá. Por lo tanto, la contribución del ejecutivo ha de volcarse en estos tres sectores. Pero, la importancia relativa de cada uno de ellos varía según la personalidad y la posición del ejecutivo y de acuerdo con las necesidades de la empresa.

El compromiso de contribución es una promesa de responsable efectividad. Sin él, todo individuo se estafa a sí mismo, perjudica a su empresa y engaña a quienes trabajan con él.

La causa más común del fracaso ejecutivo es la incapacidad o renuencia para variar según las exigencias de una nueva situación. El ejecutivo que persiste en efectuar lo que con éxito estuvo realizando antes de asumir un nuevo cargo, está casi condenado al fracaso. No sólo cambian los resultados hacia los cuales ha de apuntar su contribución, sino también la relativa importancia de las tres dimensiones de la ejecución.

5.3.3.2- LAS VERDADERAS RELACIONES HUMANAS

El ejecutivo que en una organización mantiene buenas relaciones humanas, no lo hace porque posee un talento especial para la gente, sino porque se consagra a la contribución en su propio trabajo y en sus relaciones con los demás. Por consiguiente, éstas son productivas, única definición válida de las buenas relaciones humanas. Los sentimientos cordiales y las bellas palabras carecen de sentido y son una falsa fachada que oculta actitudes miserables, si no se logra éxito en lo que, al fin y al cabo, es una relación basada en el esfuerzo y el trabajo. Por el contrario, una que otra palabra áspera no perturbará una relación que rinde buenos resultados y satisfacciones a quienes la cultivan.

Toda contribución fomenta, por sí misma, los cuatro requisitos básicos de las efectivas relaciones humanas:

- Comunicación
- Trabajo de equipo
- Autodesarrollo
- Desarrollo de los demás

5.3.3.3- LAS REUNIONES PRODUCTIVAS

Reuniones, informes o presentaciones constituyen los rasgos típicos de las situaciones que encara el ejecutivo en su labor.

El ejecutivo eficiente especifica al comienzo de la reunión los fines y la contribución que de ella se esperan, trata de que no se desvíe de sus objetivos y no permite que una reunión convocada para informar degenera en una disparatada asamblea donde todo el mundo expone brillantes ideas.

5.3.4- COMO TORNAR PRODUCTIVA LA ENERGIA

5.3.4.1- PROVISION DE CARGOS SEGÚN LA FUERZA INDIVIDUAL

El ejecutivo eficiente jamás se pregunta: ¿Cómo se comporta conmigo?, sino: ¿Con qué contribuye? Tampoco inquiere: ¿Qué es incapaz de hacer este hombre? Por el contrario, siempre pregunta: ¿Qué es capaz de hacer este individuo de manera insuperable? Y al cubrir los cargos exige competencia en una sola área importante y no una actividad dispersa en todos los sectores. Un verdadero jefe exigente comienza por aclarar qué es lo que cada individuo puede ejecutar bien... y luego obliga a cada uno a hacer lo suyo.

El ejecutivo eficiente, por lo tanto, se asegura, primero, de que la tarea esté bien delimitada. Y, si la experiencia lo contradice, no se lanza a la búsqueda de un genio que haga lo imposible, sino que redelinea el cargo, porque sabe que la piedra de toque de una organización no es el genio, sino su propia capacidad de lograr que la gente común realice una tarea fuera de lo común.

No sólo todo cargo merece el mejor hombre. También el individuo que ha demostrado capacidad merece una oportunidad. Nombrar pensando en las oportunidades y no en los problemas, significa organizar más efectivamente y crear entusiasmo y dedicación.

Todo jefe es responsable del trabajo de otras personas. Al mismo tiempo influye en las carreras de los demás. Activar las fuerzas individuales es, en consecuencia, mucho más que uno de los principios fundamentales de la efectividad. Enfocar los defectos no sólo es una tontería, sino también un signo de irresponsabilidad. Todo superior le debe a su organización el aprovechamiento de la fuerza individual de cada uno de sus subalternos, en la medida de lo posible. Pero más aún está obligado a ayudar a quienes se hallan bajo sus órdenes a obtener el máximo rendimiento de sus energías.

5.3.4.2- COMO SER EFECTIVO

La frase "siempre hay alguien que no me deja hacer nada" es un sospechoso tapujo para encubrir la inercia. El ejecutivo eficiente trata de identificar esas cosas. Si en seguida se pregunta: ¿Qué puedo hacer?, es casi seguro que podrá realizar mucho más de lo que su tiempo y sus recursos le permiten efectuar.

El aprovechamiento de la fuerza individual es una actitud y una práctica que puede perfeccionarse con el uso.

En todas las áreas de la efectividad, dentro de las organizaciones hay que alimentar las oportunidades y hambrear los problemas. En ninguna esfera es esto más importante que en la personal. El ejecutivo eficiente se considera a sí mismo y considera a los demás, como oportunidades. Y sabe que sólo la fuerza individual produce resultados. La debilidad únicamente ocasiona dolores de cabeza... Y cuando ni debilidad existe, no pasa nada.

En cualquier grupo humano las pautas surgen de la acción de su líder. En consecuencia, el ejecutivo no debe permitir que el liderazgo se asiente en otra cosa que no sea la auténtica fuerza individual.

En los asuntos humanos la distancia que separa al líder del hombre medio es constante. Si la actuación del jefe es sobresaliente, el nivel medio se eleva. El ejecutivo eficiente sabe que es más fácil aumentar el rendimiento de un líder que el de una masa de individuos. En consecuencia, se asegura que el hombre al que ha confiado la jefatura y la misión de establecer las pautas y tomar decisiones, posea la fuerza necesaria para realizar una faena sobresaliente y marcar rumbos. Ello obliga, en todos los casos, a concentrarse y a pasar por alto como cosas ajenas a la cuestión, los defectos individuales, a menos que obstaculicen el total desenvolvimiento de la energía aprovechable.

La tarea del ejecutivo no consiste en cambiar a las personas sino, más bien, en multiplicar la capacidad creadora del conjunto, echando mano de toda la fuerza, la salud y las aspiraciones de cada individuo.

5.3.5- PRIMERO, LAS COSAS PRINCIPALES

El único secreto –si hay alguno- de la efectividad es la concentración. El ejecutivo eficiente hace primero las cosas principales, pero nunca al mismo tiempo.

El ejecutivo necesita concentrarse, precisamente porque afronta muchas tareas, cada una de las cuales reclama absoluta prioridad. Y porque realizar una cosa por vez equivale a hacerlas todas rápidamente. Cuanto más tiempo, esfuerzos y recursos se concentran, mayor número de cosas diversas se pueden cabalmente efectuar.

El ejecutivo eficiente sabe que ha de realizar muchas cosas... pero de modo efectivo. Por lo tanto, concentra su tiempo y energías, así como también los de la organización, para realizar una cosa por vez y, primero, las principales.

5.3.5.1- DESECHANDO EL PASADO

La primera regla a cumplir por el ejecutivo antes de concentrarse, es la de desprenderse de todo lo pasado que ha dejado de ser productivo.

El ejecutivo que aspira a la eficacia y que anhela que su empresa sea eficaz, vigila todos los programas y todas las actividades y faenas. Y de continuo se pregunta: ¿Vale la pena seguir haciendo esto? Si la respuesta es negativa, debe dejar ello de lado para concentrarse en unas pocas labores que, si las realiza bien, gravitarán en su propio quehacer y en el de su compañía.

Ante todo se desprende siempre de alguna antigua tarea antes de afrontar una nueva. Ello es necesario para mantener el equilibrio de la organización.

5.3.5.2- PRIORIDADES Y POSTERIORIDADES

Siempre hay más tareas útiles con miras al futuro, que tiempo para realizarlas. Y más oportunidades que gente capaz de aprovecharlas... por no decir que siempre habrá numerosas crisis y problemas.

Por consiguiente, el ejecutivo debe resolver qué tareas merecen prioridad y cuáles son menos importantes. La dificultad estriba en saber de dónde emanarán las decisiones: ¿del ejecutivo o de las presiones? Pero, sea como fuere, las tareas habrán de ajustarse al tiempo disponible y las oportunidades serán aprovechables en la medida en que haya gente capaz de encauzarlas.

Otra posible consecuencia del abandono del control de prioridades y del hecho de dejarlas libradas a las presiones, es la ausencia total del trabajo de alto nivel. Esta labor es siempre postergable, ya que no intenta resolver las crisis pasadas, sino construir un futuro diferente. Y las presiones siempre favorecen al pasado.

Sin embargo, no se trata de fijar prioridades. Esto es fácil y está al alcance de cualquiera. La razón por la cual muy pocos ejecutivos se concentran, estriba en la dificultad de establecer posterioridades, o sea, de resolver qué tareas serán dejadas de lado, manteniéndose firme en tal decisión. Casi todos los ejecutivos saben por experiencia que lo que se pospone, en realidad, se abandona; y eso genera temor. Porque lo que se relega puede convertirse en el éxito de un competidor.

Lo fundamental, en lo que atañe a prioridades, no es realizar un inteligente estudio, sino tener coraje.

Del coraje más que de cualquier análisis provienen las reglas verdaderamente decisivas que rigen las prioridades:

- Escoger el futuro contra el pasado
- Enfocar la oportunidad, más que el problema
- Elegir el propio rumbo, en vez de seguir la corriente
- Apuntar alto, a una meta distinta y no a lo seguro y fácil de ejecutar.

Por regla general, es más productivo convertir una oportunidad en un éxito, que resolver un problema... que sólo restaura un equilibrio pasado.

Entonces, el ejecutivo eficiente no se compromete más allá de la tarea única que realiza en el presente. Luego estudia la situación y afronta la nueva faena que surge ante él.

La concentración, es decir, el coraje de imponer al tiempo y los eventos su propia decisión, respecto de los asuntos que realmente importan y surgen primero, es la única posibilidad que tiene el ejecutivo de dominar el tiempo y los eventos y no ser su chivo emisario.

5.3.6- LA TOMA DE DECISIONES

5.3.6.1- ELEMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es una de las tantas faenas del ejecutivo. Habitualmente absorbe una pequeña parte de su tiempo. No obstante, es su tarea específica. En consecuencia, la toma de decisiones merece un tratamiento especial, en toda exposición sobre el ejecutivo eficiente. Únicamente los ejecutivos toman decisiones. En rigor, como es de suponer en virtud de su posición y sus conocimientos, la toma de decisiones que hacen significativo impacto en toda la organización –en su funcionamiento y en sus resultados- define al ejecutivo.

Todo ejecutivo eficiente, por lo tanto, toma efectivas decisiones.

Y las adopta bajo la forma de un proceso sistemático, en el que intervienen elementos claramente definidos, a través de una precisa sucesión de etapas.

El ejecutivo eficiente no adopta muchas decisiones, sino que se concentra en las más importantes. Y se preocupa en mayor medida por desentrañar lo estratégico y lo genérico, que por resolver problemas.

5.3.6.2- ELEMENTOS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Los elementos fundamentales de un efectivo proceso de toma de decisiones son los siguientes:

1. La clara verificación de que el problema es genérico y no una excepción, y puede ser únicamente resuelto mediante una decisión que establece una pauta, un principio.
2. La definición de las especificaciones exigidas por el problema, es decir, de las condiciones-límite: fines a alcanzar, metas mínimas, condiciones que debe cumplir.
3. El estudio a fondo de lo que es correcto, esto es, de la solución que plenamente se ajusta a dichas especificaciones, antes de encarar los compromisos, adaptaciones y concesiones indispensables para tornar aceptable la decisión.
4. El empeño de llevar ésta a cabo. En tanto la fijación de las condiciones-límite es la parte más difícil en la toma de decisiones, la transformación de éstas en realidades es la que habitualmente exige más tiempo. En rigor, toda decisión existe realmente cuando alguien se responsabiliza de llevarla a cabo a través de sus etapas específicas. Mientras ello no ocurre, sólo hay buenas intenciones.
5. El realimentador que prueba la validez y efectividad de toda decisión, contrastándola con el curso real de los hechos. Incluso la mejor decisión es muy probable que resulte errónea y, aún la más efectiva, caduca con el tiempo.

5.3.6.3- DECISIONES EFECTIVAS

Toda decisión es un dictamen, una elección entre varias cosas. Y, rara vez, una opción entre lo correcto y lo incorrecto. En general, es una elección entre lo casi correcto y lo casi erróneo... pero, mucho más a menudo, es una alternativa compuesta de dos cursos de acción que, probablemente, se hallan a igual distancia de la verdad.

Los asuntos realmente inciertos, como los que maneja un ejecutivo, exigen soluciones creativas, capaces de suscitar nuevas situaciones. Ello implica que se necesita imaginación: una nueva y distinta manera de percibir y comprender.

El ejecutivo no cobra para realizar lo que le agrada hacer. Se le remunera para que lleve a cabo lo que corresponde hacer... sobre todo en el campo de su específica labor: la toma de decisiones efectivas.

6.1- DISTINCION ENTRE ADMINISTRACION Y LIDERAZGO

En líneas generales, se observa que los autores citados coinciden en que existe una diferencia importante entre administración y liderazgo, siendo el liderazgo un concepto más amplio.

Tanto los autores Hersey y Blanchard como Covey están de acuerdo con la definición de Warren Bennis: "Administrar es hacer las cosas correctamente, liderar es hacer las cosas correctas".

Se puede hacer un paralelo entre las definiciones de Covey y las de Bennis. Covey sostiene que "se debe administrar desde la izquierda; y liderar desde la derecha". Señala que son dos actividades generadas por el cerebro del lado derecho e izquierdo respectivamente. El liderazgo tiene arte, se basa en una filosofía y la administración es el análisis, la aplicación específica, ligada al tiempo. Para él la administración efectiva consiste en empezar por lo primero. Mientras que el liderazgo decide qué es "lo primero", la administración le va asignando el primer lugar día tras día.

Del mismo modo Bennis describe que "el administrador se concentra en sistemas y estructuras; el líder en la gente. El administrador se apoya en el control; el líder inspira confianza. El administrador administra; el líder innova".

Teniendo en cuenta estas definiciones, se puede observar que una persona con gente a cargo que cumple con los objetivos fijados por la empresa, resulta ser un buen administrador; pero eso no garantiza que sea un buen líder.

6.2- DEFINICION DE LIDERAZGO

De acuerdo con los autores analizados, se considera que hay liderazgo cada vez que el líder influye en el comportamiento de un grupo o un individuo, motivándolos y guiándolos para alcanzar los objetivos fijados por la organización.

Dichos autores coinciden que, hoy en día, para que una empresa prospere tiene que tener un atributo fundamental que la distinga de las demás: un liderazgo dinámico y eficiente.

Si bien, tanto el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard como el enfoque "De adentro hacia fuera" de Covey, fueron planteados para que su aplicación sea en la vida en general, en este trabajo se limitará su uso al plano estrictamente laboral.

Hersey y Blanchard desarrollaron el modelo de Liderazgo Situacional, el cual sirve para diagnosticar los problemas de liderazgo, adaptar la conducta para resolverlos y comunicar las soluciones. Para dichos autores, no hay un medio óptimo de influir en la gente, sino que el líder debe ser capaz de adaptar su estilo a los requerimientos de la situación.

El modelo de Covey tiene un enfoque más introspectivo, ya que está centrado en principios y se basa en el carácter para poder alcanzar la efectividad para solucionar problemas. Considera que para llegar a lograr una "victoria pública" primero hay que tener "victorias privadas".

Definió siete hábitos que deben desarrollar las personas, en este caso los líderes, para ser altamente efectivos.

Con el 8º hábito, Covey plantea que ésta es la era del trabajador del conocimiento y de la información para lo cual se necesita grandeza para poder liderar. Hay que aprovechar los niveles más elevados del genio y de la motivación humana – voz- para lo cual se exige un nuevo esquema mental, un nuevo hábito mental. Para este autor, el liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que éstas acaben viéndola en sí mismas. Y no se trata como cargo oficial, sino el liderazgo como elección de un modo de

tratar a las personas. Para Covey el mayor reto del liderazgo dentro de las organizaciones es crearlas y dirigir las de un modo que permita a cada uno percibir en su interior su valía y su potencial innatos para alcanzar la grandeza y aportar sus talentos únicos y su pasión – su voz propia- para alcanzar el objetivo y las prioridades más importantes de un modo organizado. Definió cuatro roles del liderazgo: modelar, encontrar caminos, alineamiento y el facultamiento. El proceso de inspirar a los demás para que encuentren su voz son el enfoque y la ejecución.

Drucker desarrolló un enfoque desde un punto de vista más organizacional. Él parte de la definición de “ejecutivo” como todo trabajador cerebral si en virtud de su posición o conocimientos, adoptan habitualmente decisiones que hacen impacto en la ejecución y en los resultados de la organización. Sostiene que se necesitan ejecutivos efectivos (capaces de lograr que otros hagan las cosas correctamente) ya que la efectividad constituye la tecnología específica del trabajador cerebral en toda organización. Para este investigador el “trabajador cerebral” es el único factor de producción que permitió y permite a las organizaciones del presente competir entre sí.

Tanto Hersey y Blanchard, como Covey están de acuerdo con la postura de Drucker la cual sostiene que “un líder se hace, y se nace”. Es decir, que como la efectividad es un hábito, como cualquier práctica puede ser asimilada. Razón por la cual, las organizaciones son las principales responsables si carecen de un liderazgo efectivo. Ya que si se puede aprender a liderar efectivamente, las empresas deben ser las encargadas de capacitar a su gente para poder llevarlo a cabo.

6.3- MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

Tanto Hersey y Blanchard como Covey tienen en cuenta el estudio de la motivación y el comportamiento ya que éste mismo sirve para entender la conducta humana. Consideran importante su análisis ya que no sólo ayuda a determinar los porqué del comportamiento pasado, sino; hasta cierto punto, también a predecir, modificar e incluso controlar el comportamiento futuro.

Hersey y Blanchard citan el estudio de A. Maslow referente a la jerarquía de necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, de autorrealización). Hersey y Blanchard sostienen que todas las personas tienden a estar en parte satisfechas y en parte no en cada nivel; y la mayor satisfacción suele hallarse en el nivel de necesidades fisiológicas y no en los niveles sociales, de estima y de autorrealización. La jerarquía de Maslow es útil para predecir la conducta de acuerdo con su mayor o menor probabilidad.

Covey también tiene en cuenta que las necesidades satisfechas no motivan. Sólo motivan las necesidades insatisfechas. Él plantea que después de la supervivencia física, viene, como mayor necesidad del ser humano, la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado. Por eso plantea que escuchar con empatía (con intención de comprender), proporciona aire psicológico a las personas. Y recién ahí, después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas.

Para Covey, en el fondo sólo hay una razón muy sencilla y general de que haya tantas personas insatisfechas con su trabajo y de que la mayoría de las organizaciones sean incapaces de aprovechar el talento, el ingenio y la creatividad de su personal y no lleguen a ser organizaciones realmente grandes y duraderas. La razón es un paradigma incompleto de quiénes son las personas, de la concepción fundamental de la naturaleza humana. La realidad más fundamental es que los seres humanos no son simples cosas a las que se deba motivar y controlar; los seres humanos tienen cuatro dimensiones: cuerpo, mente, corazón y espíritu. Las cuales reflejan las cuatro necesidades y motivaciones básicas de todas las personas: vivir (supervivencia), amar (relaciones), aprender (crecimiento y desarrollo) y dejar un legado (sentido y aportación).

Drucker plantea que la motivación de un trabajador cerebral depende de su efectividad, de lo que es capaz de realizar. Si su trabajo carece de efectividad, su labor y su contribución languidecerán.

6.4- CARACTERÍSTICAS DEL LIDER

6.4.1- Los líderes deben ser visionarios

Para Hersey y Blanchard todo líder debe ver hacia dónde quiere ir y considerar los medios para llegar, ya que las personas y las organizaciones sin visión mueren. Entonces, la visión define al liderazgo, es decir, que es fundamental en el proceso de conducir una organización.

Para alcanzar un buen funcionamiento organizacional hay que destacar la importancia de la visión compartida sobre el futuro al que se aspira.

Sin una visión compartida, todo esfuerzo de mejora será inútil, ya que llamar a algo mejora sólo tiene sentido cuando se compara ese algo con la visión que uno tiene.

Este análisis de Hersey y Blanchard puede relacionarse con el segundo hábito del modelo de Covey: "Empiece con un fin en mente". Este autor sostiene que la clave de la capacidad para cambiar y adaptarse a nuevas situaciones es tener una idea constante de lo que uno es, de lo que persigue y de lo que valora. Y por otro lado, considera que todos los miembros de una organización deben participar en el enunciado de la misión de la organización; ya que de esa manera se crea una gran unidad y un enorme compromiso.

Además, en el octavo hábito, Covey hace referencia a la visión como la manifestación más elevada de la inteligencia mental. Cuando no se cuida lo suficiente la mente o la visión, hay ausencia de visión o valores compartidos. Se ve de qué manera la gente actúa con propósitos ocultos. Se implica en tramas políticas y emplea criterios dispares al tomar decisiones. Se observa una cultura ambigua y caótica.

6.4.2- Características del líder

Hersey y Blanchard citan varios modelos que describen rasgos y habilidades que tienen los líderes triunfadores. Entre ellos se encuentra el enfoque de rasgos de Bennis que comprende siete características del desempeño eficaz:

- Conocimiento del negocio
- Habilidades interpersonales, capacidad de motivar, sacar lo mejor de la gente.
- Habilidades conceptuales: capacidad de pensar en forma sistemática, creativa e inventiva.
- Historial: que haya hecho el trabajo antes y lo haya hecho bien.
- Buen sentido: capacidad de elegir a la gente adecuada para compensar sus deficiencias.
- Juicio: capacidad para tomar decisiones rápidas sin datos suficientes.
- Carácter: principal don del líder.

A diferencia de Bennis, Hersey y Blanchard consideran que el liderazgo es un proceso dinámico que varía con cada situación y con los cambios en el líder y los seguidores; por lo tanto creen que no hay un conjunto universal de carácter que garanticen el éxito del liderazgo. Pero creen que hay que tener presente que ciertos rasgos pueden ayudar en una situación dada.

La mayoría de las características de Bennis citadas por Hersey y Blanchard están relacionadas con algunos conceptos desarrollados por Drucker y Covey.

Habilidades interpersonales, capacidad de motivar, sacar lo mejor de la gente.

Drucker sostiene que el líder eficiente se considera a sí mismo y considera a los demás como oportunidades. Además, dice que la tarea del líder no consiste en cambiar a las personas sino, más bien, en multiplicar la capacidad creadora del conjunto. El líder debe contribuir al desarrollo de la gente para el futuro, por lo tanto, debe mantener buenas relaciones humanas. Ya que todo superior le debe a su organización, el aprovechamiento de la fuerza individual de cada uno de sus subalternos, en la medida de lo posible. Pero más aún está obligado a ayudar a quienes se hallan bajo sus órdenes a obtener el máximo rendimiento de sus energías.

Para Covey la delegación significa desarrollo, tanto para los individuos como para las organizaciones. Para este autor la clave de la administración efectiva es la delegación. Sostiene que la confianza es la forma más elevada de la motivación humana: saca a la luz lo mejor de la gente, pero requiere tiempo y paciencia. Al respecto definió los “seis depósitos principales” capaces de construir la confianza en una relación:

- Comprender al individuo
- Prestar atención a las pequeñas cosas: faltas de respeto, pequeñas bondades. En una relación, las cosas grandes son las cosas pequeñas.
- Mantener los compromisos: no cumplir las promesas, genera falta de credibilidad. Y la gente tiende a construir sus esperanzas en torno a promesas.
- Aclarar las expectativas: aceptando las diferencias.
- Demostrar integridad personal: genera confianza mantener las promesas y satisfacer las expectativas.
- Disculparse sinceramente cuando se realiza un reintegro: las disculpas sinceras representan depósitos; las disculpas reiteradas e interpretadas como insinceras representan reintegros.

Por otro lado, Covey desarrolló el paradigma de Ganar/Ganar, el cual significa que los acuerdos y soluciones son mutuamente benéficos y satisfactorios. Es el hábito del liderazgo interpersonal. Es fundamental para el éxito en todas las interacciones.

Con respecto al sistema de recompensas, Covey sostiene que debe ser congruente con las metas y reflejar los valores del enunciado de la misión.

También habla de “escucha empática”, la cual es escuchar con la intención de comprender, entra en el marco de referencia de la otra persona, comprende lo que siente por lo cual es profundamente terapéutica y curativa porque proporciona “aire psicológico”. Y habla de “sinergia” como la esencia que consiste en valorar las diferencias, y construir sobre las fuerzas. Uno de los problemas más difíciles en el trabajo es cómo se soluciona el conflicto. La capacidad y aptitud para producir soluciones sinérgicas, ese tipo de cooperación creativa, se construye sobre la base de autoridad moral en un nivel personal y confianza en las relaciones.

Plantea cuatro dimensiones / motivaciones de la naturaleza propias de la organización, de las cuales dos se pueden relacionar con este tema. Ellas son: la dimensión mental o psicológica que tiene que ver con el reconocimiento, el desarrollo y el empleo del talento; y la otra, es la dimensión social/emocional, que es la de las relaciones humanas y el modo en que se trata a la gente.

En el octavo hábito, destaca que el trabajo del conocimiento de calidad es tan valioso que liberar su potencial ofrece a las organizaciones una oportunidad extraordinaria para la creación de valor porque el mismo refuerza todas las otras inversiones que haya hecho una organización. Plantea como un problema actual el hecho que los directivos siguen aplicando el modelo de control de la era industrial a los trabajadores del conocimiento. Y no ven la verdadera valía y el verdadero potencial de su personal y no poseen una comprensión completa y precisa de la naturaleza humana, dan a las personas el mismo trato que a las cosas. Y tratándolas así hace que se sientan insultadas y alienadas, despersonaliza el trabajo y genera una cultura sindicalizada basada en la desconfianza. El hábito de responder al deseo interno de marcar la diferencia, de importar, de ampliar la influencia para llegar a las personas y causas que más se valoran empieza con una disposición o actitud, una elección, la elección de utilizar la voz de la influencia.

Covey define al “pequeño timón” como aquél que tiene capacidad para liderar y ampliar su influencia, con independencia del cargo que ocupe. Puede moverse y mover a su equipo o departamento de tal modo que afecte de forma positiva a toda la organización.

Covey remarca que muchas personas se obsesionan con cosas que no pueden cambiar en el momento presente, debilitando su capacidad de que pasen cosas relacionadas con los temas sobre los que sí pueden hacer algo. Entonces, se cae en la trampa de lo que Covey llamó codependencia, una circunstancia que genera los cinco cánceres emocionales

metastáticos: criticar, quejarse, comparar, competir y enfrentarse. Como son codependientes con respecto al entorno, entran en estos comportamientos destructivos, afectando las relaciones, y en ocasiones, en toda una cultura. Razón por la cual, la manera de influir del líder en la gente es fundamental para poder orientarlos correctamente.

Covey habla de facultamiento, como el 4º rol del liderazgo, donde los empleados hacen un trabajo que les encanta, y haciéndolo de forma que satisfaga sus necesidades más profundas a la vez que las necesidades esenciales de la organización. Así se logra que sus voces se mezclen.

Aclara que la motivación de "incentivos y amenazas" responde a la psicología animal. La gente tiene el poder de elegir. Se puede comprar el esfuerzo de alguien, pero no su corazón y su mente. Todos los autores citados están de acuerdo en que en la actualidad el capital humano es supremo, hay una conciencia cada vez mayor de que reclutar gente, mantener y cultivar a gente con talento es crucial para la competitividad.

Habilidades conceptuales: capacidad de pensar en forma sistemática, creativa e inventiva.

Drucker sostiene que el líder debe poseer el criterio necesario para trabajar sobre lo realmente fundamental, sobre contribución y resultados. Para tomar decisiones efectivas, se las debe adoptar bajo la forma de un proceso sistemático, en el que intervienen elementos claramente definidos, a través de una precisa sucesión de etapas. Considera que hoy en día los líderes deben tener imaginación para poder generar soluciones creativas a los asuntos inciertos que manejan.

Para Covey el líder debe ser proactivo: tener iniciativa y responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Ser solución para los problemas, y no problemas él mismo. Tomar la iniciativa de hacer siempre lo que resulte necesario, congruente con principios correctos, y finalmente realizar la tarea. Sostiene que el liderazgo es una actividad que absorbe la energía del cerebro derecho: tiene mucho arte y se basa en una filosofía. Y una vez resueltos los problemas desde ahí, se tiene que administrar desde el cerebro izquierdo: el análisis, la aplicación específica ligada al tiempo.

Según Covey, para lograr ejecutar los valores a la vez que la estrategia de forma coherente sin confiar en la presencia continua de un líder formal para mantener a todo el mundo en la dirección correcta, es el alineamiento: diseñar y ejecutar sistemas y estructuras que refuercen los valores fundamentales y las más altas prioridades estratégicas de la organización. Es responsabilidad del líder eliminar los obstáculos, no crearlos.

Buen sentido: capacidad de elegir a la gente adecuada para compensar sus deficiencias.

Todos los autores citados están de acuerdo con este concepto para poder alcanzar la efectividad.

Para Drucker es necesario ya que el líder debe transferir tareas a otros que ellos puedan cumplir, para poder consagrarse a las cosas importantes.

Covey también considera que hay que delegar en otras personas para lograr la efectividad. Según este autor, el reto del liderazgo es unir personas con distintos puntos fuertes y distintas formas de ver el mundo para formar una sola voz, un gran objetivo. Plantea que los cuatro roles del liderazgo acaban con el dilema del administrador de estar atrapado entre el control y el miedo a perder el control. Cuando realmente se establecen las condiciones para el facultamiento, el control no se pierde: sencillamente se transforma en autocontrol. Es autonomía dirigida, el rol del administrador pasa de controlador a posibilitador: describiendo la misión con las demás personas, eliminando las barreras y convirtiéndose en una fuente de ayuda y apoyo.

Hersey y Blanchard hablan de "delegar" ya que es uno de los cuatro estilos de liderazgo que plantean en el modelo de Liderazgo Situacional. El mismo consiste en darles a los seguidores con un nivel de preparación alto para la tarea, la oportunidad de que asuman las responsabilidades y su puesta en marcha.

Juicio: capacidad para tomar decisiones rápidas sin datos suficientes.

Drucker piensa que hay que tomar decisiones rápidas, pero deben ser pocas, ya que para él tomar muchas rápidas decisiones equivale a cometer muchos errores. Se debe adoptar pocas, pero trascendentales decisiones.

Carácter: principal don del líder.

Según Drucker, el líder que mantiene buenas relaciones humanas, no lo hace porque posee un talento especial para la gente, sino porque se consagra a la contribución en su propio trabajo y en sus relaciones con los demás. Por consiguiente, éstas son productivas. Sentimientos cordiales y bellas palabras carecen de sentido y son una falsa fachada que oculta actitudes miserables, si no se logra éxito en lo que al fin y al cabo, es una relación basada en el esfuerzo y el trabajo. Por el contrario, una que otra palabra áspera no perturbará una relación que rinde buenos resultados y satisfacciones a quienes la cultivan. Para Covey el enfoque de la efectividad se centra en principios y se basa en el carácter. Dice que las "victorias privadas" preceden a las "victorias públicas" porque primero hay que mejorar las relaciones ante uno mismo que las relaciones con los otros.

Covey define tres rasgos esenciales del carácter para el paradigma Ganar/ganar:

- Integridad: comprometerse y mantener los compromisos con uno mismo y con los otros.
- Madurez emocional: es el equilibrio entre el coraje y el respeto. Es la capacidad para expresar los propios sentimientos y convicciones combinadas con el respeto por los pensamientos y sentimientos de los demás.
- Mentalidad de abundancia: se trata del paradigma de que en el mundo hay lo bastante como para que nadie se quede sin lo suyo.

Para este autor, el carácter, además de su competencia, su iniciativa y su energía positiva, es uno de los factores clave para inspirar a los demás a que encuentren su voz (8º hábito).

Según un estudio hecho por Covey para identificar las cualidades fundamentales de un líder; la integridad fue la respuesta más habitual. Si bien, muchos han llegado a creer que lo único necesario para triunfar es talento, energía y personalidad; para este autor quiénes somos es más importante que quiénes parecemos ser. Donde existe confianza duradera, existe confiabilidad. Igual que la confianza emana de la confiabilidad, la confiabilidad emana del carácter y de la competencia. Cuando se desarrolla tanto una confiabilidad como un carácter fuertes, el fruto es la sabiduría y el criterio.

6.5- DETERMINACION DE LA EFICACIA

Hersey y Blanchard plantean que el liderazgo es un proceso dinámico que varía con cada situación. Por lo tanto, la efectividad de un estilo de liderazgo depende de la situación en la que se practica. Los líderes eficaces deben ser capaces no sólo de determinar el estilo de liderazgo más apropiado, sino también de ejercerlo correctamente. Cuando el estilo del líder es el adecuado para la situación, se llama eficaz; en el caso contrario, se llama ineficaz.

En general, la diferencia entre estilos eficaces e ineficaces no es la conducta concreta del líder, sino su pertinencia en el medio en que se da. Es la interacción del estilo básico en el ambiente lo que produce un grado de eficacia o ineficacia. Entonces, la eficacia de un estilo de liderazgo dependerá de su pertinencia en la situación, como la ven los seguidores, los superiores y los compañeros del líder.

El liderazgo inconsistente es cuando se practica el mismo estilo en todas las situaciones. El líder es consistente si dirige a sus seguidores e incluso a veces los disciplina si no se desenvuelven correctamente, pero los respalda y los premia si están haciendo bien las cosas.

La productividad atañe tanto a la eficacia (consecución de las metas) como a la eficiencia (costos de insumos incluyendo recursos humanos).

Tanto Hersey y Blanchard como Covey citan una frase de Drucker: "La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas. La eficacia es hacer las cosas correctas". Entonces, los líderes pueden ser exitosos pero ineficaces y ejercer una influencia efímera en el comportamiento de los demás. Por otro lado, si los líderes son tan exitosos como eficaces, su influencia tiende a llevar a una productividad de largo plazo y al desarrollo organizacional.

Hersey y Blanchard hacen una distinción entre liderazgo exitoso o liderazgo eficaz.

La responsabilidad básica de los líderes en cualquier organización es realizar el trabajo, con y por medio de la gente, de manera que su rendimiento se mide por los resultados y la productividad del equipo que conducen.

El éxito tiene que ver con la forma en que el individuo o el grupo se comporta.

La eficacia describe el estado interno o disposición del individuo o el grupo por lo que se refiere por naturaleza a las actitudes. Quienes están interesados sólo en el éxito (ser ascendidos con rapidez) tienden a resaltar su posición de poder y ejercer una supervisión estrecha; pero los individuos eficaces (los que tienen empleados satisfechos y comprometidos y departamentos de alto desempeño) también se apoyan en su poder personal y practican una supervisión más general.

Entonces, para Hersey y Blanchard, la eficacia está determinada por las metas y los objetivos que se imponen al líder y la organización, pero que uno y otra deben recordar que la eficacia está en función de:

1. Las variables de productos (productividad y desempeño).
2. Las variables de intervención (condiciones de recursos humanos)
3. Las metas de corto plazo
4. Las metas de largo plazo.

El Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard habla de la elección del estilo de liderazgo más apropiado y el mismo plantea cuatro estilos:

Decir: es apropiado brindar muchos lineamientos con poca conducta de apoyo cuando el seguidor o el grupo tiene poca capacidad y seguridad. Da instrucciones específicas y supervisa de cerca el desempeño. El líder toma las decisiones.

Convencer: el líder no sólo ofrece lineamientos, sino también la oportunidad de dialogar y aclarar.

Participar: el comportamiento adecuado consiste en mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos, pues el individuo ya ha demostrado que es capaz de desempeñar la tarea. La principal función del líder es alentar y comunicar.

Delegar: se da a los seguidores la oportunidad de que asuman responsabilidades y su puesta en marcha. Sigue siendo adecuado vigilar lo que ocurre.

El Liderazgo Situacional no sólo propone cuál es el estilo de liderazgo más conveniente para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones de estilos si el líder es incapaz de aplicar el más deseable.

Al emplear este modelo, hay que recordar siempre que no hay un mejor medio de influir en los demás, sino que, por el contrario, el comportamiento del líder será más o menos eficaz de acuerdo con el nivel de preparación de la persona a la que trata de influir.

Entonces, el modelo de Liderazgo Situacional consta de:

- Diagnosticar el nivel de preparación
- Adaptarse y elegir los estilos de liderazgo de mayor probabilidad
- Comunicar los estilos de manera eficaz para influir en el comportamiento de los demás.

En este modelo es el seguidor el que determina cuál es el comportamiento apropiado del líder. De acuerdo con su propia conducta, el seguidor recibe el trato que desea. El proceder del seguidor determina el del líder. Pero es posible que ocurran cambios, cualquiera que sea el nivel de preparación del individuo. Cuando el desempeño del seguidor comienza a deteriorarse y su capacidad o motivación disminuyen, el líder debe estimar de nuevo su nivel de preparación y retroceder en el estilo de liderazgo para brindar la dirección y el apoyo socioemocional que sea preciso.

En el medio dinámico del liderazgo, el seguimiento es casi una obligación. Dirigir es un trabajo de tiempo completo que debe practicarse en todo momento.

La capacidad del individuo no cambia radicalmente de un momento al otro. Por su parte, la disposición es diferente. La motivación suele fluctuar de un momento a otro; por lo tanto, el individuo está poco, a veces, a menudo o habitualmente dispuesto a asumir responsabilidades de cierta área.

Es fundamental usar el mismo estilo de liderazgo en todas las situaciones similares y variarlo en consecuencia cuando las circunstancias cambian. El estilo del líder es adecuado cuando responde de la misma manera en condiciones similares; desarrollando hábitos de acción que quienes trabajan con ellos de algún modo llegan a predecir. Es importante tener en cuenta que los líderes desarrollan su estilo con el tiempo, a partir de su experiencia, educación y capacitación.

Al igual que Drucker, Hersey y Blanchard señalan que no siempre es necesario que los líderes y empleados tengan estilos similares. Es imposible que los líderes atiendan a todas las variables cuando tienen que tomar una decisión de liderazgo; sin embargo, hay una variable que es clave: las relaciones entre el líder y el seguidor ya que si el subordinado decide no seguir al líder, deja de importar lo que opine el jefe, cuál es la naturaleza del trabajo, cuanto tiempo se necesita, etc.

Para Hersey y Blanchard el tiempo del que dispone el líder para tomar decisiones es un elemento importante en el ambiente. Covey y Drucker profundizan este tema. Las exigencias por parte de la organización y las personas y del tiempo requerido para los cambios e innovaciones hacen que cada vez sea más conveniente que el líder sepa manejar su tiempo.

Covey habla de la matriz de administración del tiempo en la cual hay dos factores que definen una actividad: la urgencia y la importancia.

Urgente significa que se necesita atención inmediata. Las cosas urgentes actúan sobre uno.

La importancia tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza un aporte.

Las cuestiones urgentes e importantes tienen que ver con resultados significativos que reclaman atención inmediata. En general se denominan crisis o problemas. Pero agota y consume a muchas personas. Hay personas que son acribilladas por los problemas diarios y el único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes.

Hay otras personas que dedican mucho tiempo a lo urgente pero no importante, pensando que son cuestiones importantes. Continuamente reaccionan ante las cosas urgentes, suponiendo que también son importantes. Pero la realidad es que la urgencia de esas cuestiones se basa a menudo en las prioridades y expectativas de los otros.

Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad.

Las personas efectivas no pierden tiempo en cuestiones urgentes o no, que no son importantes. Buscan focalizarse en lo no urgente, pero sí importantes, como ser: construir relaciones, la ejercitación, la preparación, todas estas cosas que sabe que hay que hacer, pero que se puede eludir, porque no son urgentes.

Peter Drucker dice que las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades. Piensan preventivamente.

Covey relaciona la efectividad con la delegación: en el tiempo o en otras personas. Si se delega en el tiempo, se precisa en términos de eficiencia y si se delega en otras personas en términos de efectividad.

Son muchos los líderes que se niegan a delegar en otras personas porque les parece que ello consume demasiado tiempo y esfuerzo, y que ellos mismos pueden realizar mejor la tarea. Pero delegar en otros con efectividad es tal vez la actividad que por sí sola potencia más la fuerza. Coincide con Hersey y Blanchard y Drucker que la delegación significa ahorro de tiempo y desarrollo, tanto para los individuos como para las organizaciones. Para Covey y para Drucker la clave de la administración efectiva es la delegación.

Drucker plantea que el líder para manejar su tiempo, debe conocer previamente su empleo exacto.

Al igual que Covey, sostiene que el líder debe concentrarse en los resultados y metas de la empresa para lograr algún éxito en su labor. Debe evitar consagrar gran parte de su tiempo a cosas que no implican aporte alguno, es decir, identificar las actividades no productivas que originan pérdida de tiempo para eliminarlas lo antes posible.

Según Peter Drucker todo trabajador cerebral debe ser efectivo. Marca una diferencia con el trabajador manual, el cual sólo requiere eficiencia: destreza para hacer bien las cosas, más que capacidad de lograr que otros las hagan correctamente. Covey se refiere a la era del trabajador del conocimiento en la cual el problema es que los directivos de hoy en día siguen aplicando el modelo de control de la era industrial, no viendo la valía y el verdadero potencial de su personal, dando el mismo trato a las personas que a las cosas. Esa falta de comprensión impide que aprovechen las motivaciones superiores y el talento de esas personas. Ya que tratándolas así se sienten insultadas y alienadas, despersonaliza el trabajo y genera una cultura sindicalizada basada en la desconfianza. Covey se refiere a un nuevo paradigma de la era del trabajador del conocimiento, y lo llamó paradigma de la persona completa.

Habla de que existen realidades que escapan al control del líder y que le dificultan alcanzar la eficiencia. Cada una de ellas es inherente a la organización e incide en el trabajo cotidiano del líder.

Este autor considera que un verdadero líder exigente comienza por aclarar qué es lo que cada individuo puede ejecutar bien, y luego obliga a cada uno a hacer lo suyo.

Se asegura que la tarea esté bien delimitada. Todo líder es responsable del trabajo de otras personas. Al mismo tiempo influye en las carreras de los demás. Activar las fuerzas individuales es, en consecuencia, mucho más que uno de los principios fundamentales de la efectividad. Enfocar los defectos no sólo es una tontería, sino también un signo de irresponsabilidad. Todo superior le debe a su organización el aprovechamiento de la fuerza individual de cada uno de sus subalternos, en la medida de lo posible. Pero más aún está obligado a ayudar a quienes se hallan bajo sus órdenes a obtener el máximo rendimiento de sus energías.

En todas las áreas de la efectividad, dentro de las organizaciones, hay que alimentar las oportunidades y hambrear los problemas. El líder eficiente se considera a sí mismo y considera a los demás como oportunidades.

Al igual que Covey, Drucker sostiene que el líder eficiente hace primero las cosas principales. Lo que agrega Drucker es que nunca las debe hacer al mismo tiempo, ya que realizar una cosa por vez equivale a hacerlas todas rápidamente.

La primer regla a cumplir por el ejecutivo antes de concentrarse, es la de desprenderse de todo lo pasado que ha dejado de ser productivo.

De resolver qué tareas merecen prioridad y cuáles son menos importantes.

Las decisiones deben emanar del líder y no de las presiones.

Es fundamental establecer prioridades, resolver qué tareas serán dejadas de lado, manteniéndose firme en tal decisión.

Casi todos los líderes saben por experiencia que lo que se pospone, en realidad, se abandona; y eso genera temor porque lo que se relega puede convertirse en el éxito de un competidor.

Drucker hace hincapié en otro tema: la toma de decisiones efectivas. Considera que el líder no cobra para realizar lo que le agrada hacer. Se le remunera para que lleve a cabo lo que corresponde hacer, sobre todo en el campo de su específica labor: la toma de decisiones efectivas.

Covey definió siete hábitos para alcanzar la efectividad. Plantea un nuevo pensamiento para poder solucionar problemas significativos: "el modo en que se ve el problema es el problema". Se debe buscar resolver esos problemas centrándose en principios que producen resultados a largo plazo, y no recurrir a remiendos rápidos. Su enfoque llamado "De adentro hacia fuera" dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas.

Ya que es innecesario poner la personalidad por delante del carácter, tratar de mejorar las relaciones con los otros antes de mejorar ante uno mismo, proceso que conduce a formas de independencia responsable hacia la interdependencia efectiva.

Básicamente el carácter de una persona está compuesto por los hábitos.

Los hábitos son pautas a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano, que expresan el carácter y generan la efectividad o ineffectividad.

Para romper tendencias habituales como la indecisión, la impaciencia, la crítica o el egoísmo, que violan los principios básicos de la efectividad humana, se necesita hacer un esfuerzo tremendo.

Las personas independientes sin madurez para pensar y actuar interdependientemente pueden ser buenos productores individuales, pero no serán buenos líderes, ya que no operan a partir del paradigma de interdependencia necesario para tener éxito.

Los hábitos 1º, 2º y 3º tienen que ver con el autodomínio. Llevan a una persona de la dependencia a la independencia. Son las "victorias privadas", la esencia del desarrollo del carácter y preceden a las victorias públicas.

Se busca poseer un carácter de base a partir del cual se puede obrar con más efectividad sobre las victorias públicas, más orientadas hacia la personalidad, el trabajo de equipo, la cooperación y la comunicación, de los hábitos 4º, 5º y 6º.

Pero no significa que haya que ser perfecto en cuanto a los hábitos 1º, 2º y 3º antes de trabajar con los hábitos 4º, 5º y 6º.

El hábito 7º abarca todos los otros hábitos.

Los siete hábitos son hábitos de efectividad. Como se basan en principios, brindan los máximos beneficios posibles a largo plazo.

Primer hábito: Ser proactivo

Significa tener iniciativa y responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Segundo hábito: Empiece con un fin en mente

Plantea en que hay que elaborar una misión compartida para que el enunciado sea efectivo. Aclara que cuando una persona es nueva en una organización, es perfectamente posible fijarle una meta y que la adopte. Pero cuando las personas maduran, quieren una participación significativa. Si no se debe afrontar un problema motivacional importante. Su pensamiento coincide con los estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard.

Tercer hábito: Establezca primero lo primero

La administración efectiva consiste en empezar por lo primero. Mientras que el liderazgo decide qué es "lo primero", la administración le va asignando el primer lugar día a día.

Cuarto hábito: Pensar en Ganar/Ganar

En el momento en que se pasa de la independencia a la interdependencia, avanza hacia un rol de liderazgo y se encuentra en la posición de influir sobre otras personas. Y el hábito de liderazgo interpersonal efectivo es "pensar en Ganar/Ganar".

Para Covey la mejor opción depende de la realidad. El desafío es interpretar esa realidad con exactitud y no aplicar automáticamente a todas las situaciones el mismo paradigma. De hecho, la mayoría de las situaciones forman parte de una realidad interdependiente y entonces ganar/ganar es en realidad la única alternativa.

Quinto hábito: Procure primero comprender, y después ser comprendido

Esto es la clave de la comunicación interpersonal efectiva.

La "escucha empática" es escuchar con la intención de comprender. Proporciona "aire psicológico".

Si uno no tiene confianza en el diagnóstico, tampoco tendrá confianza en la prescripción.

Saber ser comprendido es la otra mitad del quinto hábito.

Procurar comprender requiere consideración, procurar ser comprendido exige coraje.

En la empresa se debe dedicar tiempo a entrevistas personales con los empleados. Escucharlos, comprenderlos, brindar una retroalimentación honesta y precisa. Hacer que el elemento humano sea tan importante como los factores económicos o técnicos.

Sexto hábito: La sinergia

El ejercicio de todos los otros hábitos prepara para la sinergia.

Significa que el todo es más que la suma de sus partes, es trabajo de equipo.

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas.

Séptimo hábito: Afile la sierra

Engloba a los otros hábitos porque es el que los hace posibles.

Significa básicamente dar expresión a las cuatro motivaciones. Supone ejercer las cuatro dimensiones de la naturaleza, de manera sabia y equilibrada. En una organización serían:

La física: se expresa en términos económicos.

La mental: tiene que ver con el reconocimiento, el desarrollo y el empleo del talento.

La socioemocional: es la de las relaciones humanas y el modo en que se trata a la gente.

La espiritual: se refiere a la búsqueda de un sentido en el propósito o aporte y en la integridad de la organización.

Cuando una organización descuida una o más de estas áreas, el todo resulta negativamente afectado. Entonces, la efectividad organizacional requiere el desarrollo y la renovación de las cuatro dimensiones de un modo sensato y equilibrado. Lo que el líder hace para afilar la sierra en cualquiera de las dimensiones tiene un efecto positivo en las otras, porque todas están altamente interrelacionadas.

Covey desarrolló el octavo hábito considerando que para liderar en la realidad de hoy exige aumentar la efectividad. Para él, en esta era del trabajador del conocimiento, se necesita grandeza. Considera que hay que aprovechar los niveles más elevados del genio y de la motivación humana – a lo que llama voz-. El octavo hábito – encontrar una voz propia e inspirar a los demás para que encuentren la suya- es una solución para que las personas de cualquier nivel de una organización maximicen su desarrollo y su influencia, se conviertan en colaboradores irreemplazables e inspiren a su equipo y al conjunto de su organización para que hagan lo mismo. Las organizaciones donde una masa crítica de personas y de equipos expresen plenamente su voz serán las que darán el siguiente gran paso en el terreno de la productividad, la innovación y el liderazgo en el mercado y en la sociedad.

Para Covey visión, disciplina y pasión son los tres atributos que han gobernado el mundo desde el principio. Representan el liderazgo eficaz. Y cuando la conciencia gobierna a estos tres atributos, el liderazgo perdura y cambia el mundo para bien. Es decir, la autoridad moral hace que la autoridad formal surta efecto. Cuando se respeta, se desarrolla, se integra y equilibra estas inteligencias y sus manifestaciones más elevadas, la sinergia entre ellas alumbró el fuego interior y se encuentra la propia voz.

Modelar, explorar para encontrar caminos y facultar permite determinar lo más importante para las empresas. El feedback constante que se recibe representa la oportunidad de comprobar el progreso y realinearse con los criterios de guía originales. Estos roles y herramientas unidos ayudan a llegar al destino que se ha previsto.

Alinear las estructuras y los sistemas con los valores y la estrategia es uno de los retos más difíciles del liderazgo y de la administración, sencillamente porque las estructuras y los sistemas representan el pasado: la tradición, las expectativas.

6.6- PERCEPCION E IMPACTO DEL PODER

Para Hersey y Blanchard el concepto de poder está muy relacionado con el liderazgo, puesto que el poder es uno de los medios por los que el líder influye en el comportamiento de sus seguidores. Remarcan que los líderes no sólo tienen que evaluar su conducta para entender la forma en que realmente influyen en los demás, sino que también deben examinar su posesión y su ejercicio del poder.

Poder es la influencia potencial: es el recurso que permite al líder ganarse la obediencia o compromiso de los demás, es el recurso que le permite influir. Y plantean que para lograr influir en el comportamiento de los demás, el líder debe entender el impacto del poder en los diversos estilos de liderazgo.

Hersey y Blanchard citan la clasificación de poder por posición personal de Amitai Etzioni. El poder por posición es el que tiene el individuo que gracias a su lugar en la organización es capaz de inducir a otros a que realicen cierto trabajo. Y siendo el poder personal el grado al que los seguidores respetan al líder y se sienten a gusto y comprometidos con él, y el grado al que consideran que sus metas quedan satisfechas al cumplir con las del líder. Es la medida en que la gente está dispuesta a seguir al líder.

Covey plantea el poder como la capacidad o facultad de actuar, la fuerza y potencia para realizar algo. Es la energía vital para elegir y decidir. Es uno de los cuatro factores que de manera interdependiente deben armonizar para dar origen a un carácter equilibrado, del cual parte el enfoque de Covey para alcanzar la efectividad.

Estos dos conceptos se relacionan ya que su esencia es la misma pero se presentan desde dos puntos de vista distintos: el que se genera desde adentro hacia fuera (planteado por Covey) y desde afuera hacia adentro (poder personal de Etzioni).

6.7- LA DISCIPLINA CONSTRUCTIVA

En el Liderazgo Situacional, tanto en el ciclo regresivo como en el de desarrollo, se debe tener cuidado de no saltar de delegar a convencer o decir, ni de decir a participar o delegar. Efectuar un cambio drástico hacia atrás en el estilo de liderazgo es uno de los errores más comunes de los líderes. Durante el ciclo de desarrollo, las cuestiones de confianza o inseguridad predominan en la preparación psicológica; durante el ciclo regresivo, predominan las de disposición y compromiso.

¿De quién es el problema? Para Hersey y Blanchard el dueño del problema depende del nivel de preparación del seguidor. Para Covey el modo en que se ve el problema, es el problema. Siempre que se piense que el problema está "allí afuera", este pensamiento es el problema porque se otorga a lo que está ahí afuera el poder de controlarlo.

La meta de la disciplina constructiva es hacer que la solución de los problemas sea una oportunidad positiva de crecer y no una experiencia punitiva. Drucker sostiene que hay que enfocarse en las oportunidades, más que en los problemas.

6.8- ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES PERSONALES EFICACES

Hersey y Blanchard hablan de medir tres aspectos del comportamiento del líder:

- 1- estilo
- 2- amplitud o flexibilidad del estilo
- 3- adaptabilidad del estilo

El estilo son las pautas de conducta que exhibe el líder cuando trata de influir en los demás, tal como éstos las ven, que pueden ser diferentes de la propia imagen personal que tiene el líder y que no se denomina estilo, sino autopercepción.

La amplitud del estilo es el grado al que el líder es capaz de modificar su estilo de liderazgo. Esta capacidad varía con las diferentes situaciones. Los líderes flexibles tienen el potencial para ser eficaces en numerosas situaciones.

La adaptabilidad del estilo es el grado al que el líder es capaz de modificar su estilo de manera adecuada para las exigencias de cada situación. La amplitud de estilos no es tan importante para la eficacia como la adaptabilidad.

También marcan la diferencia entre estilo y personalidad de liderazgo, ya que ésta última incluye la autopercepción y la percepción de los demás.

Covey también plantea que parte de la personalidad del líder es desconocida por él mismo, es decir, que en algunas áreas los líderes no están conscientes de cómo aparecen ante los otros. Y mucho de esa parte de la personalidad del líder que se da por desconocida tiene un impacto en el comportamiento que muestra cuando trata de influir en la conducta de los demás.

Drucker habla de cuatro requisitos básicos para lograr efectivas relaciones humanas: comunicación, trabajo de equipo, autodesarrollo y desarrollo de los demás

Hersey y Blanchard también hablan de estos cuatro puntos en su desarrollo del modelo de Liderazgo Situacional.

En el enfoque presentado por Covey dice que es innecesario poner la personalidad por delante del carácter, es decir, tratar de mejorar las relaciones con los otros antes de mejorar ante uno mismo. Porque el parte de la idea que para lograr victorias públicas, primero hay que obtener las victorias privadas.

Para este autor las relaciones es una de las cinco dimensiones interdependientes del principio Ganar/ganar. Sobre la base del carácter, se construye y se conserva relaciones del tipo ganar/ganar. Cuanto más fuerte es uno- cuanto más genuino es su carácter, más alto el nivel de proactividad y más comprometido está realmente con el paradigma ganar/ganar- mayor será la influencia sobre la otra persona.

Covey cita la filosofía griega de la influencia denominada ethos, pathos y logos, la cuales constituyen una síntesis del proceso de ampliar la propia influencia.

El ethos se refiere a la credibilidad personal; el pathos es el lado empático, el sentimiento y el logos representa la lógica, está relacionado con el poder y la persuasión de la propia presentación, el propio pensamiento.

Cuando se trata de ampliar la influencia e inspirar a otros para que encuentren su voz, uno se mueve en el mundo de las relaciones. La construcción de unas relaciones sólidas no sólo exige que el carácter posea cimientos de seguridad interna, abundancia y autoridad moral personal, sino que también implica exigirse el máximo esfuerzo en el desarrollo de nuevas habilidades interpersonales de vital importancia, que las pondrán a la altura de los desafíos a los que se enfrentarán con otras personas.

6.9- LA COMUNICACIÓN EFICAZ

Para Hersey y Blanchard es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de un grupo y es posible resumir en ella formas de interacción grupal como ser el liderazgo.

Es de común acuerdo entre los autores investigados, que la comunicación es esencial para que toda la organización funcione al nivel óptimo y para obtener el máximo rendimiento del mejor recurso administrativo: la gente, porque los líderes pasan más tiempo comunicando que en cualquier otra actividad. Escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de comunicación. Ya que escuchar ayuda a los líderes a determinar las necesidades, los problemas, los estados de ánimo o el grado de interés de los seguidores.

La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación por el seguidor y por sus necesidades y problemas. Esto es lo que Covey llama "escucha empática".

Hersey y Blanchard citan el concepto de "escucha activo" de Carl Rogers, que lo define como el que oye y entiende el mensaje, toda su atención está puesta en el contenido y en la intención del hablante. Escuchar activamente es una habilidad que se aprende con la práctica y el uso diarios.

Covey plantea que la comunicación debe ser sinérgica, ya que cuando uno se comunica con sinergia está abierto a nuevas alternativas. Y plantea que la confianza está estrechamente relacionada con los diferentes niveles de comunicación. Para lograr la sinergia, la persona debe limitarse a preparar primero al otro practicando la empatía o escucha profunda, buscando su interés y comportándose en consecuencia hasta que la otra persona sienta confianza. Comprender no significa estar de acuerdo. Sólo significa ser capaz de ver con los ojos, corazón, mente y espíritu de la otra persona. La clave es no forzar la interdependencia de un modo artificial: tiene que surgir de forma natural a medida que las personas van conociéndose, van comprendiéndose y va estableciéndose una mutua confianza.

6.10- ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GENTE

Hersey y Blanchard plantean como un problema común del proceso administrativo el que muchos líderes tienden a ser eficaces para decir a los seguidores qué dificultades de desempeño hay, pero no lo son tanto para ayudarlos a determinar por qué hay dificultades. Es decir, que muchos líderes son buenos para identificar problemas pero bastante más débiles para analizarlos o diagnosticarlos. Y para resolver problemas de desempeño necesitan determinar por qué ocurrieron.

Hersey y Blanchard plantean tres pasos principales para administrar el desempeño:

- 1- Planeación del desempeño: establecer objetivos y direcciones para los seguidores al principio del período determinado y elaborar planes para lograr metas.
- 2- Entrenamiento individual: retroalimentación y actividad de desarrollo cotidianas destinadas a fortalecer los planes de desempeño.
- 3- Revisión del desempeño: evaluación general del desempeño en el período estipulado.

Covey habla de acuerdos de desempeño como una de las cinco dimensiones del paradigma ganar/ganar. Plantea que con un acuerdo establecido, los empleados pueden desenvolverse dentro de su marco. Cuando un jefe se convierte en el primer ayudante de cada uno de sus subordinados puede aumentar considerablemente el alcance de su control y permite eliminar niveles enteros de administración y supervisión. En estos acuerdos, las consecuencias pasan a ser el resultado lógico o natural del rendimiento, y no una recompensa o castigo dado por el líder.

6.10.1- Establecimiento al minuto de metas

Para Hersey y Blanchard un buen desempeño comienza con metas claras:

- Qué se les pide que hagan.
- Qué se entiende por buen desempeño (dada por los estándares de desempeño).

Para alcanzar las metas requiere de realimentación, ya que es necesario que los empleados sepan cómo se están desenvolviendo.

En cuanto a la revisión del desempeño, Hersey y Blanchard consideran que la única parte de la revisión que rara vez se hace de manera sistemática es el paso más importante y es el entrenamiento cotidiano. Lo mejor del Liderazgo Situacional se obtiene en el trabajo diario con empleados de diferentes niveles de preparación, para ayudarlos a salir adelante. Se debe limitar el número de metas a fijar, de 3 a 5 metas. Y deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y seguíbles.

El buen desempeño es la jornada, no el destino, que es la meta.

Lo que los líderes deben hacer es dirigir la jornada. La mejor forma de lograrlo es mediante el elogio al minuto.

Para Covey, hacerse mutuamente responsable todo el tiempo es una de las cuatro disciplinas de ejecución que hay que practicar para mejorar la capacidad de los equipos. La gente debe reunirse con frecuencia para rendir cuentas de sus compromisos, resolver los asuntos y decidir cómo apoyarse los unos a los otros. El facultamiento implica autocontrol, autogestión y autoorganización. Pero se proporciona capacitación y aprendizaje a los que carecen de la competencia requerida para poder obtener mayor libertad.

6.10.2- EL elogio al minuto

Según Hersey y Blanchard es la actividad más poderosa a la que puede dedicarse el líder. Se concentra en reforzar la conducta que acerca al empleado a las metas.

6.10.3- El regaño al minuto

Hay que amonestar tan pronto como se pueda después del incidente.

Ser específico.

Compartir los sentimientos acerca de lo hecho.

Reafirmar al empleado. Uno debe reprender el comportamiento, no a la persona. Se debe buscar mantener a la gente pero deshacerse de su conducta indeseable.

6.10.4- La disculpa al minuto

Es una alternativa conductual legítima en las organizaciones con las que los líderes y los empleados dejarán de desperdiciar tanta energía tratando de "estar bien" en vez de señalar y corregir los problemas pronto, en cuanto aparecen.

Se relaciona con uno de los seis depósitos principales de Covey: "disculparse sinceramente cuando se realiza un reintegro". Covey plantea que para disculparse auténticamente es necesario ser dueño de uno mismo y tener una seguridad profunda respecto de los principios y valores fundamentales, ya que de lo contrario se sentiría demasiado vulnerable.

6.11- TOMA DE BUENAS DECISIONES

Tomar buenas decisiones y fomentar compromisos son dos de las más importantes actividades que realiza el líder, y son esenciales para su éxito.

Tanto Hersey y Blanchard como Drucker sostienen que no es posible que las complejidades de la carga de trabajo del líder disculpen sus malas decisiones. El Liderazgo Situacional ofrece un marco de referencia simple y lógico para tomar las correctas. Así como el diagnóstico de la preparación del empleado revela el estilo de liderazgo de mayores probabilidades, también indica qué estilo de toma de decisiones es más apto para salir adelante en cada situación.

Drucker define la toma de decisiones efectivas como uno de los cinco hábitos mentales que han de adquirirse para llegar a ser un líder eficaz. Debe saber que hay que aplicar un sistema: dar los pasos necesarios de un necesario encadenamiento, y que toda decisión efectiva es, en todos los casos, un criterio basado en opiniones contrarias, más bien que un consenso sobre hechos. Por otra parte, Drucker plantea que tomar muchas rápidas decisiones equivale a cometer muchos errores. Lo que importa es adoptar pocas, pero trascendentales decisiones. Este autor destaca que toda decisión es un dictamen, una elección entre varias cosas. En general, es una elección entre lo casi correcto y lo casi erróneo... pero, mucho más a menudo, es una alternativa compuesta de dos cursos de acción que, probablemente, se hallan a igual distancia de la verdad.

Hersey y Blanchard hablan del modelo de los cinco compromisos claves. Las cualidades y las relaciones esenciales para el éxito en la administración se pueden entender en términos de compromiso. Por lo cual, los líderes más eficaces comparten un grupo de cinco compromisos: con el cliente, con la organización, con uno mismo, con la gente y con la tarea. La excelencia general se logra si se aplican consistentemente los cinco compromisos, claves de la administración eficaz.

6.12- LIDERAZGO DEL RIESGO Y DE LA CRISIS

Drucker sostiene que siempre hay más tareas útiles con miras al futuro, que tiempo para realizarlas. Y más oportunidades que gente capaz de aprovecharlas... por no decir que siempre habrá numerosas crisis y problemas. Por consiguiente, el líder debe resolver qué tareas merecen prioridad y cuáles son menos importantes. La dificultad se centra en saber de dónde surgirán las decisiones: si del líder o de las presiones. Pero, sea como fuere, las tareas habrán de ajustarse al tiempo disponible y las oportunidades serán aprovechables en la medida en que haya gente capaz de encauzarlas.

Hersey y Blanchard se refieren a que el cambio es inevitable hoy en día, como ser cambios de clientes, proveedores, competidores o reglas de juego. Como la mayoría de la gente tiene una postura de rechazo ante los cambios, es el líder quien tiene que amar el cambio, por lo cual debe superar su resistencia y convertirse en gerente del cambio, para poder guiar a los demás.

Para Covey, ninguna empresa puede cumplir sus compromisos ni adaptarse bien a los cambios si todos los líderes no practican la disciplina de ejecución en todos los ámbitos. La ejecución tiene que ser parte de la estrategia de una empresa en sus objetivos. Es el enlace que falta entre las aspiraciones y los resultados. Si se utiliza el modelo del trabajador del conocimiento tanto en el enfoque como en la ejecución, producirá integridad y honradez en la cultura de la organización. Ésta no sólo encontrará su voz sino que también la utilizará para servir a la perfección a sus propósitos y a los grupos de interés.

Enfrentar el cambio es uno de los retos más importantes que se contempla hoy día, y que continuará en el futuro. Por eso, la capacitación para el liderazgo se ha convertido en un medio importante para adaptarse a todo cambio de manera positiva y constructiva. Y el líder debe empezar por reconocer que el cambio empieza dentro de uno mismo.

7.1- Ficha técnica

- **Tipo de estudio:** Estudio descriptivo cuali-cuantitativo.
- **Área de estudio:** Buenos Aires.
- **Target:** Empleados no ejecutivos de diferentes áreas de una empresa de Telecomunicaciones.
- **Muestra:** Segmentada por Sexo, Estado civil, Nivel educativo, Años de antigüedad en la compañía y Tiempo que hace que trabaja con el líder actual.
- **Instrumento de recolección de datos:** Encuestas autoadministradas.
- **Elemento:** cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas.
- **Tamaño de la Muestra:** 84 casos.
- **Período de Campo:** Agosto 2003.

Aclaración: los resultados de este estudio no son estadísticamente representativos, sino que se presentarán de modo orientador.

7.2- Tablas estadísticas

Datos de clasificación

Sexo		Estado civil			Edad promedio	Grupo etéreo			
Masculino	Femenino	Soltero	Casado	Divorciado		Hasta 20 años	De 21 a 27 años	De 28 a 39 años	De 40 a 55 años
40,5%	59,5%	71,4%	26,2%	2,4%	27 años	6%	46%	46%	2%
Nivel educativo					Años q/trabaja en la compañía				
Secundario completo	Terciario incompleto	Universitario Incompleto	Universitario Completo	Posgrado	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6
2,4%	4,8%	42,9%	26,2%	23,7%	7,1%	14,3%	38,1%	26,2%	14,3%
Años q/ trabaja con su líder actual				Area en que se desempeña			¿Actualmente es parte de un equipo de trabajo?		
Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Marketing	Legales	Adm. Y Finanzas	Sí	No	NS/NR
40,5%	19%	35,7%	4,8%	57,1%	14,3%	28,6%	88,1%	7,1%	4,8%
Personal a cargo		Promedio personas a cargo							
Sí	No								
19%	81%	5 personas							

Base total entrevistados: 84 casos

P1 - ¿Considera que existe diferencia entre "Jefe" o "Líder"?

	Total
Sí	76%
No	24%
Total	100%

Base Total Encuestados 84 casos

P1.1 - Diferencia entre "Jefe" y "Líder"

	Nivel educativo					Total Rtas.
	Secundario completo	Terciario incompleto	Universitario incompleto	Universitario completo	Posgrado	
Líder se ocupa y preocupa por las personas, el jefe sólo ordena			28%	12,5%	29%	21,0%
Líder guía, y se confía en él. El jefe tiene poder por cargo	100%	50%	9%	12,5%	15%	17,2%
El jefe impone, el líder se admira			18%			7,0%
El jefe es formal, el líder puede serlo o no			9%		14%	6,9%
El jefe es autoridad superior, el líder guía y lo siguen por tener características comunes y personalidad generando compromiso			9%	12,5%		6,9%
El jefe ordena y el líder orienta				12,5%	14%	6,9%
Un Jefe puede no tener capacidad de liderazgo, ya que es un atributo innato				12,5%	14%	6,9%
El líder capacita a sus colaboradores			9%			3,4%
Líder no necesariamente es jefe, tiene capacidad para influenciar en los demás				12,5%		3,4%
El líder es el guía para el desarrollo				12,5%		3,4%
Líder tiene que tener relación más directa y fluida con empleados, estar más al tanto de sus actividades diarias			9%			3,4%
Un líder guía, integra a su gente				12,5%		3,4%
Jefe dirige a todo el grupo, incluso al líder		50%				3,4%
Con el líder se realizan las tareas creyendo en lo que dijo					14%	3,4%
Jefe es el cargo asignado, el líder va acompañado de capacidad de comandar			9%			3,4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total encuestados 64 casos

P2 – Atributos más importantes del Líder

	Total Rtas.	Media
--	-------------	-------

Capaz de motivar	12,4%
Conocimiento	9,9%
Carisma	6,6%
Capaz de tomar decisiones rápidas, correctas, bajo presión	5,0%
Capacidad	4,1%
Flexibilidad	4,1%
Conducción	3,3%
Contención	3,3%
Convicción	3,3%
Cordialidad	3,3%
Credibilidad	3,3%
Que sea responsable	3,3%
Predicar con el ejemplo	2,5%
Que sea comprensivo	2,5%
Sensible a los demás	2,5%
Buena comunicación con los demás	1,7%
Capaz de delegar	1,7%
Equitativo	1,7%
Etica	1,7%
Organizador	1,7%
Orientación a resultados	1,7%
Respeto a los demás	1,7%
Ser claro	1,7%
Ser confiable	1,7%
Visión integral	1,7%
Armar equipo de trabajo y que funcione como tal	0,8%
Calmo, resistente a la presión	0,8%
Capacidad de análisis	0,8%
Compromiso	0,8%
Conciliador	0,8%
Dirección	0,8%
Ejemplificador	0,8%
Fomentar el trabajo en equipo	0,8%
Habilidades conceptuales	0,8%
Hacer reconocimiento orientado a resultados	0,8%
Humildad	0,8%
Iniciativa	0,8%
Interés por su gente	0,8%
Perseverancia	0,8%
Práctico	0,8%
Que sea trabajador	0,8%
Saber coordinar	0,8%
Total Respuestas	242
Total Casos	84
Base total encuestados 84 casos.	

Capaz de motivar	3
Conducción	3
Cordialidad	3
Hacer reconocimiento orientado a resultados	3
Habilidades conceptuales	3
Que sea responsable	3
Armar equipo de trabajo y que funcione como tal	2,75
Contención	2,75
Equitativo	2,5
Respeto a los demás	2,5
Ser claro	2,5
Capacidad	2,42
Flexibilidad	2,33
Compromiso	2,25
Orientación a resultados	2,25
Buena comunicación con los demás	2
Capacidad de análisis	2
Credibilidad	2
Ejemplificador	2
Fomentar el trabajo en equipo	2
Humildad	2
Iniciativa	2
Interés por su gente	2
Predicar con el ejemplo	2
Que sea trabajador	2
Carisma	1,8
Convicción	1,8
Conciliador	1,75
Conocimiento	1,75
Calmo, resistente a la presión	1,67
Sensible a los demás	1,67
Práctico	1,6
Capaz de delegar	1,5
Ser confiable	1,5
Capaz de tomar decisiones rápidas, correctas, bajo presión	1,33
Dirección	1
Etica	1
Organizador	1
Perseverancia	1
Que sea comprensivo	1
Saber coordinar	1
Visión integral	1
Base total encuestados 84 casos.	

P3.1 - Evaluación de características relacionadas con la definición de Liderazgo

Es capaz de motivar, sacar lo mejor	Sexo	Estado civil	Nivel educativo
--	------	--------------	-----------------

de la gente	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo		4%	3%						9%	
En desacuerdo	24%	24%	20%	27%	100%			22%	27%	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%	24%	30%	0%				44%	9%	
De acuerdo	12%	28%	17%	36%				17%	36%	20%
Completamente de acuerdo	47%	20%	30%	36%		100%	100%	17%	18%	50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Es capaz de motivar, sacar lo mejor de la gente	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo			6%					7%		2%
En desacuerdo	33%	17%	6%	36%	50%	29%		27%	50%	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	50%	19%	18%		24%	37%	7%	50%	21%
De acuerdo	33%		31%	18%	17%	18%		40%		21%
Completamente de acuerdo		34%	38%	27%	34%	29%	63%	20%		32%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Conocimiento del negocio en el que se encuentra la organización	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	6%	8%	7%	9%				6%	9%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	4%	3%	18%				6%	9%	10%
De acuerdo	35%	44%	43%	27%	100%			55%	27%	40%
Completamente de acuerdo	47%	44%	47%	45%		100%	100%	33%	55%	40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Conocimiento del negocio en el que se encuentra la organización	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo			6%	9%	17%	12%			50%	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo				9%	33%			20%		7%
De acuerdo	67%	34%	38%	45%	33%	53%	13%	40%	50%	41%
Completamente de acuerdo	33%	66%	56%	36%	17%	35%	87%	40%		45%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Habilidades conceptuales: piensa en forma sistemática, creativa e inventiva	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	18%	16%	17%	9%	100%			17%	18%	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%	24%	23%	18%				33%	18%	10%
De acuerdo	41%	28%	33%	36%			50%	33%	18%	50%
Completamente de acuerdo	24%	32%	27%	36%		100%	50%	17%	45%	20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Habilidades conceptuales: piensa en forma sistemática, creativa e inventiva	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	33%	50%		36%	33%	12%		20%	100%	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	34%	19%	9%	17%	23%	13%	27%		21%
De acuerdo	33%		38%	27%	33%	35%	50%	27%		33%
Completamente de acuerdo		17%	44%	27%	17%	29%	37%	27%		29%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Juicio: puede tomar decisiones	Sexo	Estado civil	Nivel educativo
---------------------------------------	------	--------------	-----------------

rápidas sin datos suficientes	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	18%	4%	7%	9%	100%			17%	9%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		28%	13%	27%				28%		20%
De acuerdo	24%	48%	47%	18%				33%	73%	20%
Completamente de acuerdo	59%	20%	33%	45%		100%	100%	22%	18%	60%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Juicio: puede tomar decisiones rápidas sin datos suficientes	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo		17%			50%	6%	13%	13%		9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67%		19%	18%		18%		13%	100%	17%
De acuerdo		66%	50%	36%		47%	50%	27%		38%
Completamente de acuerdo	33%	17%	31%	45%	50%	29%	37%	47%		36%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Buen carácter (diplomático, discreto, calmado, sensible a los demás, cordial, confiable)	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo	6%		3%						9%	
En desacuerdo	6%	16%	10%	18%				11%	9%	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	28%	17%	45%	100%			33%	27%	20%
De acuerdo	23%	12%	23%				50%	17%	27%	
Completamente de acuerdo	41%	44%	47%	36%		100%	50%	39%	27%	60%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Buen carácter (diplomático, discreto, calmado, sensible a los demás, cordial, confiable)	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo					17%	6%				2%
En desacuerdo			13%	27%		6%		13%	100%	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	17%	37%		50%	18%	13%	47%		26%
De acuerdo		34%	6%	27%	17%	18%	25%	13%		17%
Completamente de acuerdo	67%	50%	44%	46%	17%	53%	62%	27%		43%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Le gusta asumir nuevas responsabilidades	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo	6%		3%						9%	
En desacuerdo		4%	3%					6%		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25%	24%	23%	27%				35%	9%	30%
De acuerdo	13%	36%	30%	18%		100%		29%	37%	10%
Completamente de acuerdo	56%	36%	40%	54%			100%	29%	46%	60%
Total	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%	100%

Le gusta asumir nuevas responsabilidades	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo					20%	6%				2%
En desacuerdo				9%					50%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67%	16%	25%	18%	20%	18%	25%	29%	50%	24%
De acuerdo	33%	50%	25%	27%		41%	37%	7%		27%
Completamente de acuerdo		34%	50%	46%	60%	35%	37%	64%		45%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Buen sentido: capaz de elegir a la	Sexo	Estado civil	Nivel educativo
---	------	--------------	-----------------

gente adecuada, que compensen sus deficiencias	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	19%	8%	10%	10%	100%			12%	18%	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6%	33%	24%	20%				18%	45%	11%
De acuerdo	56%	50%	59%	40%		100%	50%	65%	36%	44%
Completamente de acuerdo	19%	8%	7%	30%			50%	6%		33%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Buen sentido: capaz de elegir a la gente adecuada, que compensen sus deficiencias	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo			6%	18%	40%			36%		12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		20%	38%	9%	20%	31%	13%	21%		23%
De acuerdo	100%	80%	38%	55%	40%	56%	75%	36%	50%	53%
Completamente de acuerdo			19%	18%		13%	13%	7%	50%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Es tolerante a la ambigüedad, cede control de decisiones a otros que pueden hacerse cargo, en ambiente de incertidumbre	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo	12%	8%	7%	18%				6%	9%	20%
En desacuerdo	18%	8%	10%	9%	100%			17%	9%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%	36%	27%	36%				33%	27%	30%
De acuerdo	29%	36%	40%	18%			100%	33%	45%	10%
Completamente de acuerdo	24%	12%	17%	18%		100%		11%	9%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Es tolerante a la ambigüedad, cede control de decisiones a otros que pueden hacerse cargo, en ambiente de incertidumbre	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo		17%		9%	33%	6%	13%	7%	50%	9%
En desacuerdo		17%		18%	33%	6%		20%	50%	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67%	17%	38%	18%	17%	29%	13%	40%		29%
De acuerdo	33%	33%	38%	45%		41%	50%	20%		32%
Completamente de acuerdo		17%	25%	9%	17%	18%	25%	13%		17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Historial: ha hecho el trabajo antes y lo ha hecho bien	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	12%	4%	7%		100%			6%		20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41%	36%	43%	27%				44%	45%	30%
De acuerdo	29%	40%	33%	46%			50%	39%	45%	20%
Completamente de acuerdo	18%	20%	17%	27%		100%	50%	11%	9%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Historial: ha hecho el trabajo antes y lo ha hecho bien	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo				18%	17%	6%		13%		7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	66%	66%	19%	27%	66%	47%	25%	33%	50%	38%
De acuerdo	17%	17%	50%	45%	0%	41%	37%	27%	50%	36%
Completamente de acuerdo	17%	17%	31%	9%	17%	6%	37%	27%		19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Se conduce de la misma manera en	Sexo	Estado civil	Nivel educativo
---	------	--------------	-----------------

situaciones similares y con todas las partes	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo	6%	4%		9%	100%			6%		10%
En desacuerdo	18%	8%	10%	18%				11%	18%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6%	40%	37%			100%		22%	45%	10%
De acuerdo	41%	24%	33%	27%			50%	44%	36%	
Completamente de acuerdo	29%	24%	20%	45%			50%	17%		70%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Se conduce de la misma manera en situaciones similares y con todas las partes	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo				9%	17%			7%	50%	5%
En desacuerdo			6%	18%	33%	6%		20%	50%	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67%	50%	25%	18%		29%	25%	27%		26%
De acuerdo		50%	25%	36%	33%	29%	50%	27%		31%
Completamente de acuerdo	33%		44%	18%	17%	35%	25%	20%		26%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

P3.2 – Características del liderazgo ordenadas según el grado de importancia

	Media
Es capaz de motivar, sacar lo mejor de la gente	7,84
Conocimiento del negocio en el que se encuentra la organización	7,33
Habilidades conceptuales: piensa en forma sistemática, creativa e inventiva	6,75
Juicio: puede tomar decisiones rápidas sin datos suficientes	5,69
Buen carácter (diplomático, discreto, calmo, sensible a los demás, cordial, confiable)	5,57
Le gusta asumir nuevas responsabilidades	4,93
Buen sentido: capaz de elegir a la gente adecuada, que compensen sus deficiencias	4,69
Es tolerante a la ambigüedad, cede el control de decisiones a otros que pueden hacerse cargo, en un ambiente de incertidumbre	4,33
Historial: ha hecho el trabajo antes y lo ha hecho bien	4,06
Se conduce de la misma manera en situaciones similares y con todas las partes	3,75

Base total encuestados 84 casos

P4 - Factores que más motivan en el trabajo hoy en día

	Total Rtas.	Media
Retribución económica	15,6%	5
Poder desarrollarme profesionalmente	13,4%	5
Tener nuevas tareas, responsabilidades y desafíos	12,6%	5
Buen ambiente de trabajo	9,2%	4,6
Que tengan confianza en mi trabajo	5,0%	4,5
Adquirir conocimientos	4,2%	4,33
Hacer tareas que me gusten	4,2%	4,25
Libertad de manejo, delegar	4,2%	4,2
Reconocimiento por el trabajo realizado	4,2%	4,2
Poder adquirir experiencia	3,4%	4,13
Tener estabilidad	3,4%	4
Capacitación continua	2,5%	4
Que haya cordialidad	2,5%	4
Que me den respaldo	2,5%	4
Poder buscar nuevas formas de resolver los problemas	1,7%	4
Que haya buena comunicación	1,7%	3,67
Trabajar en una empresa de 1° línea, que tenga buenas proyecciones	1,7%	3,5
Buen horario laboral	0,8%	3,5
Comprensión	0,8%	3,45
Fijarme objetivos y poder cumplirlos	0,8%	3,4
Que den espacio para participar	0,8%	3

Que haya ética laboral	0,8%
Que haya lugar para ideas creativas	0,8%
Relaciones laborales	0,8%
Tareas variadas para evitar monotonía	0,8%
Tener beneficios	0,8%
Trabajar en equipo	0,8%
Total Respuestas	238
Total Casos	80
Total Base Encuestados.	

Comprensión	3
Poder buscar nuevas formas de resolver los problemas	3
Que haya cordialidad	3
Relaciones laborales	3
Que me den respaldo	2,67
Que haya lugar para ideas creativas	2
Total Base Encuestados 84 casos.	

P5 - ¿Las motivaciones actuales son las mismas de hace un año?

	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo	6%	8%	10%				6%	6%	9%	
En desacuerdo	29%	48%	43%	27%	100%	100%	61%	61%	18%	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%	4%	7%	18%			11%	11%	9%	10%
De acuerdo	41%	32%	33%	45%			17%	17%	54%	50%
Completamente de acuerdo	6%	8%	7%	9%			6%	6%	9%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo	33%		6%	9%		18%				7%
En desacuerdo	33%	66%	37%	36%	33%	47%	50%	27%	50%	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		17%	13%		17%		25%	13%		10%
De acuerdo	33%		37%	55%	33%	35%	13%	47%	50%	36%
Completamente de acuerdo		17%	6%		17%		13%	13%		7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Base total entrevistados 84 casos										

P5.1 - Motivaciones que cambiaron y por qué cambiaron

	Total Rtas.
Cambié de puesto y estoy más motivada por tener nuevas responsabilidades	20%
Estoy más motivado por tener nuevas tareas y responsabilidades, por lo cual dejó de ser rutinario	10%
Porque no trabajaba donde estoy hoy	5%
Al conocer más la empresa doy más importancia a mi trabajo	5%
No aprendo mucho relacionado con mi carrera y es muy monótono	5%
Estoy más desmotivado, no hay nada nuevo	5%
Al cambiar de área puedo desarrollarme en mi profesión	5%
Motivaciones similares pero en mayor grado por tener más experiencia	5%
Busco fijarme objetivos que sean alcanzables, y son diferentes a los del año pasado	5%
Mi motivación y agrado disminuyó x problemas de liderazgo y actitudinales de mi jefe	5%
Antes quería permanecer en el puesto actual, ahora es conseguir un cambio dentro de la empresa para hacer tareas nuevas	5%
Estoy más motivada porque tuve cambio de jefe y aumento salarial	5%
Antes me preocupaba la posibilidad de perder mi trabajo, ahora lo que más me motiva es tener nuevas responsabilidades y desafíos, y poder progresar	5%
Cambió la forma de contratación para mejor	5%
Necesito mayor confianza, seguridad y reconocimiento personal y económico cuando los resultados fueron satisfactorios	5%
Antes sólo quería crecer, ahora quiero tener una mayor remuneración económica	5%
Total Respuestas	40
Total Casos	38
Base Total Encuestados	

P6 - Medida en que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones

Participo en la definición,	Sexo	Estado civil	Nivel educativo
-----------------------------	------	--------------	-----------------

organización y cumplimiento de mis propias tareas	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	6%	4%		18%				6%		10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35%	16%	23%	18%	100%	100%		33%	18%	10%
De acuerdo	23%	64%	50%	45%			50%	55%	45%	40%
Completamente de acuerdo	35%	16%	27%	18%			50%	6%	36%	40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Participo en la definición, organización y cumplimiento de mis propias tareas	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo			6%		17%	6%		7%		5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	34%	19%	9%	50%	6%	37%	40%		24%
De acuerdo	67%	66%	50%	55%		65%	50%	20%	100%	47%
Completamente de acuerdo			25%	36%	34%	23%	13%	33%		24%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Las metas que debo cumplir son elevadas pero alcanzables	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec.comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	18%	16%	17%	18%		100%		17%	18%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	28%	27%	9%				28%	27%	10%
De acuerdo	59%	48%	43%	73%	100%		100%	50%	45%	60%
Completamente de acuerdo	12%	8%	13%					6%	9%	20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Las metas que debo cumplir son elevadas pero alcanzables	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo		50%	6%	9%	34%	18%	25%	13%		17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		17%	31%	9%		29%	25%	13%		21%
De acuerdo	67%	34%	50%	73%	50%	41%	50%	60%	100%	52%
Completamente de acuerdo	33%		13%	9%	17%	12%		13%		10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

En general diría que las tareas que tengo que cumplir están acordes al tiempo asignado	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec.comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo	6%	8%	3%	9%	100%			6%		20%
En desacuerdo	29%	32%	30%	36%			50%	28%	36%	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	16%	23%	9%				22%	18%	20%
De acuerdo	41%	36%	37%	45%		100%	50%	33%	45%	30%
Completamente de acuerdo		8%	7%					11%		
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
En general diría que las tareas que tengo que cumplir están acordes al tiempo asignado	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo			13%		17%			20%		7%
En desacuerdo	33%	50%	25%	27%	33%	29%	25%	33%	50%	31%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%		19%	27%	17%	29%	13%	13%		19%
De acuerdo	33%	34%	44%	36%	33%	35%	50%	33%	50%	38%
Completamente de acuerdo		17%		9%		6%	13%			5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Encuentro mayor satisfacción en	Sexo	Estado civil	Nivel educativo
--	------	--------------	-----------------

poder superar los desafíos que se me presentan, que en tener una recompensa	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec.comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo		4%	3%						9%	
En desacuerdo	12%		3%	9%						20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41%	24%	33%	18%	100%	100%		33%	27%	30%
De acuerdo	29%	60%	50%	45%			50%	55%	45%	40%
Completamente de acuerdo	18%	12%	10%	27%			50%	11%	18%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Base total entrevistados 84 casos

El control y supervisión de mi líder es justo y necesario	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec.comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo	6%				100%			6%		
En desacuerdo	12%	8%	7%	18%				6%	9%	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		36%	27%	9%		100%		28%	27%	
De acuerdo	59%	44%	47%	63%				44%	55%	70%
Completamente de acuerdo	23%	12%	20%	9%			100%	17%	9%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

El control y supervisión de mi líder es justo y necesario	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo					17%			7%		2%
En desacuerdo			6%	9%	33%			27%		10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	50%	31%			29%	13%	20%		21%
De acuerdo	67%	34%	44%	73%	33%	41%	62%	47%	100%	50%
Completamente de acuerdo		17%	19%	18%	17%	29%	25%			17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Mi trabajo se enriqueció este último año, por tener más responsabilidades, nuevos retos y posibilidad de progreso	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec.comp.	Terc inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo	12%	4%	3%	9%	100%			6%	9%	10%
En desacuerdo	18%	17%	14%	27%		100%		18%		30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%	29%	28%	18%				29%	27%	20%
De acuerdo	29%	29%	35%	18%				35%	27%	30%
Completamente de acuerdo	24%	21%	21%	27%			100%	12%	37%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Mi trabajo se enriqueció este último año, por tener más responsabilidades, nuevos retos y posibilidad de progreso	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo			13%		16%		12%	13%		7%
En desacuerdo		33%	6%	18%	34%		25%	27%	50%	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	100%		25%	27%	16%	44%	12%	13%		24%
De acuerdo		67%	31%	27%		25%	38%	27%	50%	30%
Completamente de acuerdo			25%	27%	34%	31%	12%	20%		22%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

P7 - Necesidades ordenadas según el grado de importancia que se les conceden en la actualidad

	Media
Me interesa poder "autorrealizarme", es decir, poder "hacer lo que quiero ser".	4,63
Me preocupa que no me alcance el dinero para cubrir mis necesidades.	3,91
Me interesa pertenecer y ser aceptado en mi grupo de trabajo.	2,87
Mi preocupación radica en la necesidad de tener el reconocimiento de los demás.	2,61
Me preocupa mi futuro ya que siento que hay muchas posibilidades de que pierda mi empleo.	2,00
Base total encuestados 84 casos	

P8 - Tipo de Poder más representativo de su líder actual

	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Se basa en la posición que ocupa en la organización	29%	46%	38%	36%	100%	100%		50%	18%	45%
Se basa en su experiencia, conocimiento y respeto que genera	71%	54%	62%	64%			100%	50%	82%	55%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Se basa en la posición que ocupa en la organización	33%	50%	20%	54%	50%	41%	12%	43%	100%	39%
Se basa en su experiencia, conocimiento y respeto que genera	67%	50%	80%	46%	50%	59%	88%	57%		61%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Base total entrevistados 84 casos										

P9 - Nivel de conformidad con aspectos referidos a las evaluaciones de desempeño

Mi líder busca comprometerme en la fijación de los objetivos, de acuerdo con mi preparación para la tarea que se analiza	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Nada conforme		10%	8%						20%	
Poco conforme	6%	5%	4%		100%			6%	10%	
Ni conforme ni disconforme	19%	25%	19%	33%				35%	10%	13%
Conforme	56%	45%	54%	44%			100%	41%	30%	87%
Muy conforme	19%	15%	15%	22%				18%	30%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%
Mi líder busca comprometerme en la fijación de los objetivos, de acuerdo con mi preparación para la tarea que se analiza	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Nada conforme		20%	8%			7%		8%		5%
Poco conforme			8%		17%		14%	8%		6%
Ni conforme ni disconforme		60%	15%	11%	33%	14%	43%	15%	50%	22%
Conforme	67%	20%	46%	78%	33%	71%	29%	38%	50%	50%
Muy conforme	33%		23%	11%	17%	7%	14%	31%		17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Base total entrevistados 84 casos										

En mi última evaluación de desempeño no tuve sorpresas	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Nada conforme	13%	15%	11%	11%	100%			12%	10%	25%
Poco conforme	6%	10%	11%					6%	10%	13%
Ni conforme ni disconforme		15%	8%	11%				12%	10%	
Conforme	56%	40%	46%	55%				59%	50%	25%
Muy conforme	25%	20%	23%	22%			100%	12%	20%	37%
Total	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%
En mi última evaluación de	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total

desempeño no tuvo sorpresas										del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Nada conforme		20%	8%	11%	34%	14%		23%		14%
Poco conforme			15%	11%		7%	14%	8%		8%
Ni conforme ni disconforme	33%	20%	8%			7%	14%	8%		8%
Conforme	33%	60%	38%	55%	50%	43%	43%	54%	50%	48%
Muy conforme	33%		31%	22%	17%	28%	29%	8%	50%	22%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Mi líder me orienta para adaptar mi comportamiento a tiempo, es decir que interviene en el momento para marcarme algún problema de desempeño y no espera a la evaluación anual para hacerlo	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Nada conforme	13%	15%	11%	11%	100%			12%	20%	13%
Poco conforme	6%	10%	8%	11%				12%		13%
Ni conforme ni disconforme	19%	20%	19%	22%				29%		25%
Conforme	56%	40%	50%	44%			100%	47%	50%	37%
Muy conforme	6%	15%	11%	11%					30%	13%
Total	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%

Mi líder me orienta para adaptar mi comportamiento a tiempo, es decir que interviene en el momento para marcarme algún problema de desempeño y no espera a la evaluación anual para hacerlo	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Nada conforme	33%	20%	8%		33%	14%		23%		14%
Poco conforme		20%	8%	11%		7%	14%	8%		8%
Ni conforme ni disconforme		20%	8%	33%	33%	21%		23%	50%	19%
Conforme	67%	40%	46%	56%	33%	50%	71%	31%	50%	48%
Muy conforme			31%			7%	14%	16%		11%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Mi líder es constructivo y sigue las sugerencias de sus empleados para hacernos sentir parte del proceso	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Nada conforme	19%	5%	8%	11%	100%			6%	10%	25%
Poco conforme	6%	20%	8%	33%				18%	10%	13%
Ni conforme ni disconforme	13%	15%	15%	11%				29%		
Conforme	38%	45%	46%	33%			100%	35%	50%	37%
Muy conforme	25%	15%	23%	11%				12%	30%	25%
Total	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%

Mi líder es constructivo y sigue las sugerencias de sus empleados para hacernos sentir parte del proceso	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Nada conforme			8%	11%	33%			31%		11%
Poco conforme		40%	8%	11%	17%	21%		8%	50%	14%
Ni conforme ni disconforme	33%		8%	22%	17%	14%		15%	50%	14%
Conforme	67%	40%	54%	33%	17%	43%	57%	38%		42%
Muy conforme		20%	23%	22%	17%	21%	43%	8%		19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

P10 - Usted considera que su líder ...

Aprovecha el tiempo al máximo	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Sí	59%	52%	57%	55%			100%	61%	45%	50%
No	41%	48%	43%	45%	100%	100%		39%	55%	50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Aprovecha el tiempo al máximo	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Sí	67%	66%	62%	45%	34%	59%	87%	40%		55%
No	33%	34%	38%	55%	66%	41%	13%	60%	100%	45%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Es proactivo	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Sí	71%	68%	70%	73%			100%	67%	73%	70%
No	29%	32%	30%	27%	100%	100%		33%	27%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Es proactivo	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Sí	67%	83%	81%	55%	50%	77%	87%	53%	50%	69%
No	33%	17%	19%	45%	50%	23%	13%	47%	50%	31%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Aprende de la experiencia	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Sí	77%	84%	87%	73%			100%	89%	82%	70%
No	23%	16%	13%	27%	100%	100%		11%	18%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Aprende de la experiencia	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Sí	100%	83%	81%	82%	66%	88%	75%	80%	50%	81%
No		17%	19%	18%	34%	12%	25%	20%	50%	19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Se adapta al cambio fácilmente	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Sí	77%	84%	90%	64%			100%	83%	91%	70%
No	23%	16%	10%	36%	100%	100%		17%	9%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Se adapta al cambio fácilmente	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Sí	67%	83%	87%	91%	50%	88%	87%	73%	50%	81%
No	33%	17%	13%	9%	50%	12%	13%	27%	50%	19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Es imaginativo	Sexo	Estado civil	Nivel educativo
----------------	------	--------------	-----------------

	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Sí	65%	64%	67%	64%			100%	61%	82%	50%
No	35%	36%	33%	36%	100%			39%	18%	50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%
Es imaginativo	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Sí	67%	34%	81%	73%	34%	59%	75%	73%		64%
No	33%	66%	19%	27%	66%	41%	25%	27%	100%	36%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Piensa constantemente en anticiparse al futuro	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Sí	65%	44%	50%	64%			100%	50%	50%	60%
No	35%	56%	50%	36%	100%	100%		50%	50%	40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Piensa constantemente en anticiparse al futuro	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Sí	33%	17%	75%	36%	66%	65%	63%	40%		52%
No	67%	83%	25%	64%	34%	35%	37%	60%	100%	48%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

P11.1 - Evaluación de una serie de atributos desarrollados en su líder

Conducción	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo		12%	7%	9%				6%	9%	10%
En desacuerdo	12%			9%	100%			6%		10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%	52%	43%	27%		100%		50%	27%	30%
De acuerdo	53%	32%	40%	45%			50%	28%	55%	50%
Completamente de acuerdo	18%	4%	10%	9%			50%	11%	9%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Conducción	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo	33%		6%	9%		6%		7%	50%	7%
En desacuerdo					33%			13%		5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	66%	38%	36%	17%	53%	25%	27%	50%	38%
De acuerdo	33%	34%	56%	36%	17%	29%	75%	40%		40%
Completamente de acuerdo				18%	33%	12%		13%		10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Definición clara de los objetivos a cumplir	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo		4%	3%						9%	
En desacuerdo	6%	16%	13%	9%		100%		6%	9%	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	24%	27%	18%				28%	18%	30%
De acuerdo	41%	44%	37%	63%			50%	44%	45%	40%
Completamente de acuerdo	29%	12%	20%	9%	100%		50%	22%	18%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Definición clara de los objetivos a	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del

cumplir	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	grupo
	Completamente en desacuerdo			6%					7%	
En desacuerdo		50%	13%			18%	13%	7%		12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%		19%	36%	33%	18%		40%	50%	24%
De acuerdo	33%	34%	44%	55%	33%	47%	62%	27%	50%	43%
Completamente de acuerdo	33%	17%	19%	9%	33%	18%	25%	20%		19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Capacitación	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo		4%		9%						10%
En desacuerdo	12%	16%	13%	9%	100%		50%	11%	18%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6%	24%	20%	9%		100%		11%	18%	20%
De acuerdo	59%	40%	57%	27%			50%	61%	45%	30%
Completamente de acuerdo	23%	16%	10%	45%				17%	18%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Capacitación	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo				9%					50%	2%
En desacuerdo		17%	13%	18%	17%	12%		20%	50%	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		34%	13%	18%	17%	12%	50%	7%		17%
De acuerdo	100%	50%	37%	45%	50%	59%	25%	53%		48%
Completamente de acuerdo			37%	9%	17%	18%	25%	20%		19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Valoración del esfuerzo y consecución de los objetivos	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo		4%	3%						9%	
En desacuerdo	12%	16%	17%	9%				17%	18%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	24%	20%	18%		100%		11%	27%	20%
De acuerdo	29%	44%	43%	27%			50%	56%	18%	30%
Completamente de acuerdo	47%	12%	17%	45%	100%		50%	17%	27%	40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Valoración del esfuerzo y consecución de los objetivos	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo			6%				13%			2%
En desacuerdo	33%	17%	13%	9%	17%	18%		20%		14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		34%	25%	9%	17%	12%	25%	27%		19%
De acuerdo	67%	50%	19%	63%	17%	53%	50%	7%	100%	39%
Completamente de acuerdo			38%	18%	50%	18%	13%	47%		26%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Convicción	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo		4%	3%			100%				
En desacuerdo	6%	8%	3%	18%				17%		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35%	32%	33%	36%				39%	18%	50%
De acuerdo	41%	40%	43%	27%	100%		100%	33%	55%	30%
Completamente de acuerdo	18%	16%	17%	18%				11%	27%	20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Convicción	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo										
Ni de acuerdo ni en desacuerdo										
De acuerdo										
Completamente de acuerdo										

	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	grupo
Completamente en desacuerdo		17%					13%			2%
En desacuerdo		17%	6%		17%	6%	13%	7%		7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	50%	19%	45%	33%	12%	25%	53%	100%	33%
De acuerdo	33%	17%	44%	55%	33%	76%	13%	20%		41%
Completamente de acuerdo	33%		31%		17%	6%	37%	20%		17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Capacidad de adaptación al cambio	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo		4%	3%					6%		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35%	24%	23%	36%	100%	100%		44%	9%	20%
De acuerdo	47%	52%	57%	36%			100%	33%	55%	70%
Completamente de acuerdo	18%	20%	17%	27%				17%	36%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Capacidad de adaptación al cambio	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo		17%				23%	13%			2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67%	50%	13%	18%	50%	65%	37%	27%	50%	29%
De acuerdo		34%	69%	63%	17%	12%	37%	40%	50%	50%
Completamente de acuerdo	33%		19%	18%	34%		13%	33%		19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Contención	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	12%	28%	20%	27%				28%	18%	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47%	36%	33%	64%				33%	54%	50%
De acuerdo	24%	16%	23%	9%			100%	17%	18%	10%
Completamente de acuerdo	18%	20%	23%		100%	100%		22%	9%	20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Contención	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	33%	34%	13%	27%	17%	24%		20%	100%	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		50%	50%	27%	50%	29%	63%	47%		41%
De acuerdo			13%	46%	17%	29%		20%		19%
Completamente de acuerdo	67%	17%	25%		17%	18%	37%	13%		19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Forma de implementar los cambios	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	13%			18%				5%		11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44%	36%	45%	18%	100%	100%		45%	36%	33%
De acuerdo	44%	60%	52%	64%			100%	45%	64%	56%
Completamente de acuerdo		4%	3%					5%		
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Forma de implementar los cambios	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo

	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	grupo
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo			6%		16%	6%		7%		5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67%	84%	25%	20%	50%	35%	50%	36%	50%	39%
De acuerdo	33%	16%	69%	70%	34%	53%	50%	57%	50%	54%
Completamente de acuerdo				10%		6%				2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Feedback formal e informal	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo		8%	7%			100%			9%	
En desacuerdo	6%	12%	3%	27%			50%	11%		10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35%	36%	40%	18%	100%			50%	18%	40%
De acuerdo	41%	36%	40%	36%			50%	28%	54%	40%
Completamente de acuerdo	18%	8%	10%	18%				11%	18%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Feedback formal e informal	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo		17%	6%				13%	7%		5%
En desacuerdo		17%	13%		17%	18%		7%		9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	100%	17%	19%	55%	33%	41%	13%	40%	50%	36%
De acuerdo		50%	44%	45%	17%	35%	75%	20%	50%	38%
Completamente de acuerdo			19%		33%	6%		27%		12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

P11.2 - Características ordenadas según el grado de importancia

	Media
Conducción	6,58
Definición clara de los objetivos a cumplir	6,36
Capacitación	5,97
Valoración del esfuerzo y consecución de los objetivos	5,38
Convicción	5,02
Capacidad de adaptación al cambio	4,44
Contención	4,08
Forma de implementar los cambios	3,61
Feedback formal e informal	3,52

Base total encuestados 84 casos

P12 - Evaluación de la medida en que su líder cumple con los siguientes cinco compromisos

Compromiso con el cliente interno o externo, por darle prioridad y dedicación constante a sus necesidades, y por comunicarme la importancia que tiene.	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	6%	12%	10%		100%			11%	18%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		16%	13%			100%		17%		
De acuerdo	65%	48%	50%	73%			50%	56%	45%	70%
Completamente de acuerdo	29%	24%	27%	27%			50%	17%	36%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Compromiso con el cliente interno o	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total

externo, por darle prioridad y dedicación constante a sus necesidades, y por comunicarme la importancia que tiene.	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	del grupo
	Completamente en desacuerdo									
En desacuerdo		17%	6%	9%	17%	6%		20%		9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	34%		9%		12%	25%			10%
De acuerdo	33%	50%	69%	36%	66%	53%	62%	47%	100%	55%
Completamente de acuerdo	33%		25%	45%	17%	29%	13%	33%		26%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Compromiso con la organización, porque construye la organización, respalda a la alta dirección y se conduce según los valores básicos de la empresa.	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo		4%		9%						10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	16%	10%	18%	100%	100%		22%		10%
De acuerdo	47%	44%	43%	54%			50%	50%	45%	40%
Completamente de acuerdo	41%	36%	47%	18%			50%	28%	55%	40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Compromiso con la organización, porque construye la organización, respalda a la alta dirección y se conduce según los valores básicos de la empresa.	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo				9%					50%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		33%	6%	9%	33%		25%	20%	50%	14%
De acuerdo	67%	33%	50%	45%	33%	65%	25%	40%		46%
Completamente de acuerdo	33%	33%	44%	36%	33%	35%	50%	40%		38%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Compromiso con uno mismo, ya que asume la responsabilidad y propiedad de sus decisiones, se ve confiado y seguro, no exagera sus logros y acepta las críticas constructivas.	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo		4%	3%			100%				
En desacuerdo	12%	8%	7%	9%	100%			17%		10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	33%	28%	18%				28%	30%	20%
De acuerdo	29%	25%	24%	36%			100%	22%	10%	40%
Completamente de acuerdo	47%	29%	38%	36%				33%	60%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Compromiso con uno mismo, ya que asume la responsabilidad y propiedad de sus decisiones, se ve confiado y seguro, no exagera sus logros y acepta las críticas constructivas.	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo		17%					12%			2%
En desacuerdo	33%			9%	34%	6%		14%	50%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	50%	13%	27%	16%	24%	12%	29%	50%	24%
De acuerdo		17%	40%	27%	16%	47%	12%	14%		27%
Completamente de acuerdo	33%	17%	47%	37%	34%	24%	63%	43%		37%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Compromiso con la gente, por mostrarse dedicado a la gente que trabaja para él, recompensando y reforzando su desempeño y creando un ambiente en el que la gente se trata con cortesía y respeto.	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo		4%	3%						9%	
En desacuerdo	12%	16%	10%	27%				22%		20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29%	20%	23%	18%	100%			22%	18%	40%
De acuerdo	35%	44%	40%	45%			50%	44%	54%	20%
Completamente de acuerdo	23%	16%	23%	9%		100%	50%	11%	18%	20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Compromiso con la gente, por mostrarse dedicado a la gente que trabaja para él, recompensando y reforzando su desempeño y creando un ambiente en el que la gente se trata con cortesía y respeto.	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo			6%					7%		2%
En desacuerdo		17%	6%	22%	34%	6%		20%	100%	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		50%	19%	11%	17%	24%	37%	20%		24%
De acuerdo	100%	17%	44%	33%	50%	47%	37%	40%		41%
Completamente de acuerdo		17%	25%	33%		24%	25%	13%		19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

Compromiso con la tarea, dándole sentido y relevancia a las tareas que desempeñamos y ofreciendo orientación y dirección para garantizar su culminación.	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo	6%	8%	7%	9%				6%	9%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	28%	27%	18%	100%	100%		33%	9%	30%
De acuerdo	35%	56%	47%	54%			50%	44%	55%	50%
Completamente de acuerdo	35%	8%	20%	18%			50%	17%	27%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Compromiso con la tarea, dándole sentido y relevancia a las tareas que desempeñamos y ofreciendo orientación y dirección para garantizar su culminación.	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Completamente en desacuerdo										
En desacuerdo		17%	6%		17%	6%		13%		7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	50%	13%	27%	33%	24%	25%	27%	50%	26%
De acuerdo	67%	34%	62%	46%	17%	53%	62%	33%	50%	48%
Completamente de acuerdo			19%	27%	33%	18%	13%	27%		19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

P13- Comparación del desempeño de su líder con respecto al año pasado

	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Empeoró mucho										
Empeoró algo	7%	9%	4%	10%	100%	100%		6%		11%
Permaneció igual	47%	52%	52%	50%				62%	11%	56%
Mejóro algo	33%	26%	30%	30%				31%	13%	11%
Mejóro mucho	13%	13%	15%	10%			100%		5%	22%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	29%	100%
	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total

	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	del grupo
Empeoró mucho										
Empeoró algo		16%		11%	17%		12%	7%	50%	8%
Permaneció igual	100%	50%	21%	33%	50%	54%	38%	53%	50%	50%
Mejoró algo		34%	11%	44%	17%	23%	50%	27%		29%
Mejoró mucho			8%	11%	17%	23%		13%		13%
Total	100%	100%	40%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

P13.1- Motivos por los que empeoró el desempeño de su líder

	Total Respuestas
Tiene actitud negativa, no me motiva	50%
Dejó de lado la conducción y el rol de facilitar para únicamente exigir resultados	50%
Total	100%

Base total encuestados 4 casos

P14- Evaluación del desempeño actual de su líder

	Sexo		Estado civil			Nivel educativo				
	Masc.	Fem.	Sol.	Cas.	Div.	Sec. comp.	Terc. inc.	Univ. Inc.	Univ. Comp.	Posgrado
Nada conforme		4%	3%						9%	
Poco conforme	18%	8%	7%	18%	100%			11%		30%
Ni conforme ni disconforme	12%	28%	23%	18%		100%		33%	18%	
Conforme	47%	52%	47%	63%			50%	39%	64%	60%
Muy conforme	24%	8%	20%				50%	17%	9%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Años que trabaja en la compañía					Años con el líder actual				Total del grupo
	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	Más de 6	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	
Nada conforme			6%					7%		2.4%
Poco conforme				11%	33%			20%	100%	11.9%
Ni conforme ni disconforme	67%	50%	13%	33%	17%	35%	12%	13%		21.4%
Conforme		50%	69%	45%	33%	42%	75%	53%		50%
Muy conforme	33%		12%	11%	17%	23%	13%	7%		14.3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Base total entrevistados 84 casos

P14.1- Aspectos por los cuales presenta disconformidad con el desempeño actual de su líder

	Total Respuestas
No tiene actitud de líder, no hace reconocimientos, no escucha, le da poco valor a mi trabajo	30%
Con su forma de distribuir las tareas y recompensas	14%
Traslada toda la presión que recibe	14%
No hay objetivos claros, ni responsabilidad para hacer mejor las tareas	14%
No actúa como líder	14%
Su gestión no me resulta atractiva	14%
Total	100%

Base total Encuestados 12 casos

7.3- Análisis del campo

Cabe recordar que los resultados de este estudio no son estadísticamente representativos, sino que se presentan de modo orientador.

En líneas generales, se puede decir que la mayoría de las personas encuestadas reconocieron que existe una diferencia entre el concepto de "jefe" y "líder". Dicha diferencia surge, fundamentalmente, en que el líder cumple un rol más amplio, no sólo ordena sino que también es responsable del desarrollo del personal que tiene a cargo.

Según dichos empleados, el atributo más nombrado es que debe ser capaz de motivar. En tanto, los atributos que obtuvieron mayor peso en la encuesta fueron seis, entre los cuales se encuentra también ser capaz de motivar. Los otros atributos que tuvieron mayor peso son: conducción, cordialidad, hacer reconocimiento orientado a resultados, habilidades conceptuales y que sea responsable.

De la evaluación de una serie de características relacionadas con la definición de Liderazgo, se obtuvieron los siguientes resultados:

- *Es capaz de motivar, sacar lo mejor de la gente:* siendo el atributo más mencionado y uno de los de mayor peso, sólo la mitad de los encuestados dice estar de acuerdo con el desempeño de su líder en este aspecto. Y existe un 20% que está indefinido y sobre el cual habría que trabajar para que no pasen a estar disconformes.
- *Conocimiento del negocio en el que se encuentra la organización:* el 86% de los entrevistados está de acuerdo con el nivel de conocimiento del negocio que tiene su líder. Parecería que esta empresa capacita más a la gente en las tareas que en lo referente a liderazgo. Es de destacar, que a medida que los encuestados tienen más años en dicha compañía aumenta su disconformidad en este aspecto.
- *Habilidades conceptuales:* el 62% está de acuerdo. Disminuye este porcentaje en los entrevistados con mayor nivel educativo.
- *Juicio: puede tomar decisiones rápidas sin datos suficientes:* el 74% está de acuerdo en cómo se desarrolla su líder en este aspecto. Disminuye la conformidad tanto en los empleados con menos de un año en la compañía como en los casos que tienen más de seis años en la misma.
- *Buen carácter (diplomático, discreto, calmo, sensible a los demás, cordial, confiable):* EL 60% está de acuerdo con el carácter que tiene su jefe.
- *Le gusta asumir nuevas responsabilidades:* el 71% está de acuerdo. Los entrevistados con mayor antigüedad en esta empresa y los que trabajan hace más de 4 años con su jefe actual, son los que están menos de acuerdo con el desempeño de su líder en este atributo.
- *Buen sentido: capaz de elegir a la gente adecuada, que compensen sus deficiencias:* el 65% está de acuerdo con este aspecto, disminuyendo la conformidad en las personas con mayor antigüedad.
- *Es tolerante a la ambigüedad, cede el control de decisiones a otros que pueden hacerse cargo, en un ambiente de incertidumbre:* casi la mitad de los entrevistados dicen estar de acuerdo. Pero es de tener en cuenta que la tercera parte está indefinido en la evaluación de este aspecto, lo que en un futuro podría convertirse en disconformidad.
- *Historial: ha hecho el trabajo antes y lo ha hecho bien:* el 55% está de acuerdo con el historial de su líder. Pero son muchos los casos que dicen estar indefinidos, casi un 40%.
- *Se conduce de la misma manera en situaciones similares y con todas las partes:* el 57% considera que sí lo hace su líder. Es significativo, que casi la tercera parte de los entrevistados, está indefinida.

De los atributos estudiados se puede detectar en cuales el líder comete más aciertos, o en su defecto errores. En orden decreciente (con más aciertos a más errores) se detalla a continuación los resultados alcanzados:

- 1- Conocimiento del negocio en el que se encuentra la organización
- 2- Juicio: puede tomar decisiones rápidas sin datos suficientes
- 3- Le gusta asumir nuevas responsabilidades
- 4- Buen sentido: capaz de elegir a la gente adecuada, que compensen sus deficiencias
- 5- Habilidades conceptuales
- 6- Buen carácter
- 7- Se conduce de la misma manera en situaciones similares y con todas las partes
- 8- Historial: ha hecho el trabajo antes y lo ha hecho bien
- 9- Es capaz de motivar, sacar lo mejor de la gente
- 10- Es tolerante a la ambigüedad, cede el control de decisiones a otros que pueden hacerse cargo, en un ambiente de incertidumbre.

Es importante destacar que de las diez características mencionadas, una vez más, "Capaz de motivar" es la que resultó tener mayor importancia (peso). Y en realidad es uno de los atributos en el cual el líder comete más errores de acuerdo con la evaluación de los empleados encuestados. "Conocimiento del negocio en el que se encuentra la organización" obtuvo el segundo lugar en grado de importancia, y resultó ser la característica con la mayor cantidad de aciertos por parte del líder. Y la tercera característica con mayor grado de importancia son las "Habilidades conceptuales", la cual se encuentra en una posición intermedia a la hora de medir los aciertos /errores en el desempeño de un líder.

Con respecto a los factores que más motivan hoy en el trabajo, coinciden los más nombrados con los que resultaron tener mayor peso. Los tres más nombrados son: la retribución económica, el poder desarrollarse profesionalmente y tener nuevas tareas/responsabilidades/desafíos. Los de mayor peso son: que den espacio para participar, tener beneficios y tener estabilidad.

Sólo el 43% de los encuestados considera que sus motivaciones actuales no cambiaron con respecto al año anterior.

Los resultados de la evaluación de las afirmaciones que figuran al pie fueron los siguientes:

- *Participo en la definición, organización y cumplimiento de mis propias tareas:* el 70% está de acuerdo en este aspecto. Hay mayor conformidad en las mujeres encuestadas que en los hombres. En los casos de los entrevistados con más de seis años en la empresa presentan mayor disconformidad que el resto de los indagados.
- *Las metas que debo cumplir son elevadas pero alcanzables:* el 62% dice estar de acuerdo. Pero hay que tener presente que un 20% está indefinido al momento de evaluar este aspecto.
- *En general diría que las tareas que tengo que cumplir están acordes al tiempo asignado:* es el aspecto que recibió mayor disconformidad en todo este estudio, ya que menos de la mitad dice estar de acuerdo. Existe un 40% que ya presenta disconformidad en este aspecto, y un 20% que está indefinido, y que en un futuro no lejano podrían sumarse al grupo de los disconformes.
- *Encuentro mayor satisfacción en poder superar los desafíos que se me presentan, que en tener una recompensa:* el 62% está de acuerdo y es de destacar que la tercera parte de los indagados están indefinidos.
- *El control y supervisión de mi líder es justo y necesario:* el 67% está de acuerdo. Baja notablemente este porcentaje en los entrevistados con mayor antigüedad en la compañía.

- *Mi trabajo se enriqueció este último año, por tener más responsabilidades, nuevos retos y posibilidad de progreso:* la mitad dijo que esto es correcto pero la cuarta parte está en desacuerdo en este aspecto.

Teniendo en cuenta la pirámide de A. Maslow, las necesidades que dicen ser más urgentes para los entrevistados son las referentes al poder "autorrealizarse", y en segundo lugar las necesidades económicas.

Citando la clasificación de A. Etzioni, para el 60% de los entrevistados predomina en el líder el uso del poder personal sobre el poder por posición, estando más de acuerdo con esta evaluación los hombres que las mujeres.

Con respecto a las evaluaciones de desempeño formales e informales, se desprenden del estudio los siguientes resultados:

- *Mi líder busca comprometerme en la fijación de los objetivos, de acuerdo con mi preparación para la tarea que se analiza:* el 67% está de acuerdo.
- *En mi última evaluación de desempeño no tuve sorpresas:* el 70% dice estar de acuerdo.
- *Mi líder me orienta para adaptar mi comportamiento a tiempo, es decir que interviene en el momento para marcarme algún problema de desempeño y no espera a la evaluación anual para hacerlo:* el 60% está de acuerdo con este aspecto, y hay un 20% que está indefinido.
- *Mi líder es constructivo y sigue las sugerencias de sus empleados para hacernos sentir parte del proceso:* el 60% está conforme. La disconformidad se hace más notoria en los entrevistados que tienen mayor antigüedad y los que están hace más de dos años trabajando con el mismo líder.

De los siguientes atributos evaluados en el líder se desprende que:

- *Aprovecha el tiempo al máximo:* el 55% dice que sí lo hace su líder. Este porcentaje disminuye en los casos de aquellos entrevistados con más de cuatro años en la compañía y los que tienen el mismo líder hace más de dos años.
- *Es proactivo:* para el 69% de los casos sí lo es. Acá sucede lo mismo que en la evaluación anterior: este porcentaje disminuye en los encuestados con mayor antigüedad en la empresa y con más de dos años bajo el mando del mismo jefe.
- *Aprende de la experiencia:* el 81% está de acuerdo.
- *Se adapta al cambio fácilmente:* el 81% contestó que sí se comporta de esta manera.
- *Es imaginativo:* el 64% dice que sí. De los que piensan negativamente, figuran los casos con nivel educativo de posgrado y los que están bajo el mando del mismo líder hace más de cuatro años.
- *Piensa constantemente en anticiparse al futuro:* la mitad de los encuestados sostiene que su jefe sí lo hace. A medida que aumenta el tiempo trabajado con el mismo líder (dos años o más), este porcentaje disminuye.

Los resultados del estudio de una serie de atributos desarrollados en su líder son los siguientes:

- *Conducción:* la mitad está de acuerdo. Y hay casi un 40% que está indefinido, principalmente como es el caso de las mujeres.
- *Definición clara de los objetivos a cumplir:* el 62% está de acuerdo.
- *Capacitación:* el 67% está de acuerdo. Los entrevistados con más de cuatro años trabajando con el mismo líder presentaron disconformidad.
- *Valoración del esfuerzo y confección de los objetivos:* el 65% está de acuerdo.
- *Convicción:* el 58% está de acuerdo.

- *Capacidad de adaptación al cambio*: el 69% está de acuerdo. Esta conformidad se hace más marcada en el caso de los entrevistados con universitario completo y posgrado.
- *Contención*: sólo el 38% dice estar de acuerdo.
- *Forma de implementar los cambios*: el 56% dice estar de acuerdo. Es de destacar que la mayoría de los entrevistados con menos de dos años en la empresa están indefinidos.
- *Feedback formal e informal*: la mitad de los casos dicen estar de acuerdo en este aspecto.

De este grupo de características, las tres de mayor importancia resultaron ser: la conducción, la definición clara de los objetivos a cumplir y la capacitación.

Los resultados de la medida en que los empleados dicen que su líder actual cumple con los cinco compromisos son los siguientes:

- *Compromiso con el cliente*: el 80% está de acuerdo en la medida en que su jefe lo cumple.
- *Compromiso con la organización*: el 84% dice que su jefe sí lo tiene.
- *Compromiso con uno mismo*: el 64% está de acuerdo. Según el estudio, las mujeres dicen estar más disconformes con este aspecto.
- *Compromiso con la gente*: el 60% está de acuerdo.
- *Compromiso con la tarea*: el 67% está de acuerdo. Entre los que están menos conformes se encuentran los que trabajan hace más de cuatro años con el mismo líder.

El 42% de los entrevistados dice que el desempeño de su líder mejoró con respecto al año anterior. Es de destacar que la mitad de los casos piensa que su desempeño permaneció igual.

Con respecto a la evaluación del desempeño actual del líder, el 65% dice estar conforme. Hay un 20% que se encuentra indefinido, y sobre el cual habría que trabajar para evitar que pasen a estar disconformes en un futuro próximo.

Las personas disconformes con el desempeño de su líder, plantean como principal motivo que su jefe no tiene actitud de líder, ya que no escucha, no hace reconocimientos, etc.

8- CONCLUSIONES

A partir del estudio realizado, se llega, de modo orientador, a las siguientes conclusiones: Siendo uno de los objetivos principales de este trabajo conocer los atributos que debe tener el liderazgo, las características que obtuvieron resultados positivos son: "conocimiento del negocio en el que se encuentra la organización", "juicio para tomar decisiones rápidas sin datos suficientes", "le gusta asumir nuevas responsabilidades" y "buen sentido para elegir a la gente adecuada que compense sus deficiencias".

Los atributos en los cuales los entrevistados dicen no estar tan de acuerdo al momento de evaluar son: "habilidades conceptuales", "buen carácter", "se conduce de la misma manera en situaciones similares y con todas las partes", y "el historial".

Los aspectos en los que el líder no está desarrollándose favorablemente resultaron ser: "capaz de motivar" y "es tolerante a la ambigüedad cediendo el control de decisiones a otros que pueden hacerse cargo en un ambiente de incertidumbre".

A fin de mejorar el nivel de eficacia del liderazgo en esta empresa, se podría hacer hincapié en el desarrollo de las habilidades conceptuales para que el líder tenga mayor criterio para trabajar sobre lo realmente fundamental y desarrollar más la imaginación para poder generar soluciones creativas a los asuntos inciertos que se manejan hoy en día. Por otro lado, promover las buenas relaciones aplicando el concepto de Covey, el cual dice que las "victorias privadas" preceden a las "victorias públicas" porque primero hay que mejorar las relaciones ante uno mismo que las relaciones con los otros.

Otro punto a tener en cuenta es insistir en la delegación de responsabilidades, ya que la misma significa ahorro de tiempo y desarrollo para las organizaciones. Con esto se podría motivar más al personal ya que la necesidad de "autorrealizarse" resultó ser la más mencionada. Por otro lado, permitiría mejorar el nivel de conformidad con el manejo del tiempo, cuyo resultado no fue positivo y es una variable que es conveniente que el líder sepa usar.

"Capaz de motivar" fue el atributo más nombrado espontáneamente por los encuestados, y también resultó ser uno de las características con mayor peso. Sin embargo, surgió como uno de los atributos en donde el líder comete más errores, ya que sólo la mitad de los casos dice estar de acuerdo con el desempeño en este aspecto de su líder actual, y hay un 20% que está indefinido y sobre el cual habría que tomar medidas para poder revertir la situación en un futuro no lejano. Teniendo en cuenta estos resultados y el marco teórico citado en este estudio, se debería reforzar en los líderes este atributo ya que el mismo es fundamental para poder lograr un liderazgo eficaz. Para motivar más a la gente, habría que comenzar por tener una comprensión completa y precisa de la naturaleza humana, para evitar darle a las personas el mismo trato que a las cosas, ya que no aceptar que ellas tienen necesidades, impide aprovechar las motivaciones superiores y el talento de las personas. Ya que el liderazgo se basa en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que cada uno pueda percibir en su interior su valía y su potencial innatos para poder aportar su talento y su pasión para alcanzar el objetivo y las prioridades más importantes de un modo organizado. No hay que olvidar que reclutar, mantener y cultivar gente con talento es crucial para la competitividad actual.

Teniendo en cuenta los factores que resultaron ser más motivadores hoy en el trabajo (la retribución económica, tener estabilidad, poder desarrollarse, tener nuevas tareas/desafíos), se desprende que la función del líder es determinante para que los empleados se encuentren motivados, ya que está en la habilidad del líder lograr que ellos tengan espacio para participar, encontrar la manera de darles nuevas tareas; y dependerá, en gran medida, de la creatividad y la madurez del líder lograr que los empleados no se

desmotiven demasiado en caso de que la empresa carezca de recursos para dar retribuciones económicas. Por otro lado, estos resultados mencionados coinciden con las necesidades que dicen tener como más urgentes. En primer lugar, se encuentra el poder "autorrealizarse" en el cual el papel del líder es clave para poder llevarlo a cabo. Y en segundo lugar están las necesidades económicas, donde si bien, el lograr satisfacerlas no depende del líder; está en su buen desempeño lograr que los empleados apuesten igualmente a la empresa por valorar otros aspectos no referentes al beneficio económico.

"Conocimiento del negocio en el que se encuentra la organización" obtuvo el segundo lugar en grado de importancia y resultó ser la característica con el nivel de acuerdo más alto. Razón por la cual, parecería que esta empresa capacita a sus mandos medios más en temas referidos al conocimiento del negocio y de la tarea que se desempeña, que para el desarrollo del capital humano.

En cuanto a la administración del desempeño de la gente, la etapa de planeación presenta más disconformidad en aspectos referidos al mal uso del tiempo, ya sea, el mal aprovechamiento del tiempo del líder y la definición de tareas no acordes al tiempo asignado a sus seguidores. Con respecto al entrenamiento individual, la conducción y la contención son las características en las cuales el líder comete más errores, y las mismas están íntimamente relacionadas con el atributo "capaz de motivar". Por último, la revisión del desempeño, es de las tres etapas, en la que el líder tiene más aciertos.

Analizando los resultados que obtuvieron los diferentes compromisos que debe tener un líder, el compromiso con la gente que tiene a cargo fue en el cual los entrevistados dicen estar menos conformes y los compromisos con mayor nivel de acuerdo son con la organización y con el cliente. Si bien todos los compromisos obtuvieron un puntaje considerado, parecería que existe una tendencia a que los líderes de esta empresa trabajan para conseguir éxito más que eficacia, a fin de lograr las metas en el corto plazo obteniendo a cambio beneficios para sí mismos, y no pensando tanto en el desarrollo del personal a cargo.

Otro tema que está muy relacionado con el concepto de liderazgo es el de poder, ya que por medio de éste, el líder influye en el comportamiento de sus seguidores. El 60% dijo que su líder usa más el poder personal que el poder por posición. Esto significa que los seguidores estarían más dispuestos a seguir a su líder porque se sienten a gusto y comprometidos con él. Igualmente en esta empresa se debería reforzar aún más el uso del poder personal, ya que el gap entre los resultados del uso de ambos poderes es muy pequeño. Si bien, se debe usar el poder por posición, hay que trabajar más en el desarrollo del poder personal que está íntimamente ligado a la capacidad de motivar, atributo clave a mejorar según los resultados del estudio.

En líneas generales, se puede decir que los entrevistados están conformes con el desempeño actual de su líder. Y si se tiene en cuenta que el 42% de los casos dice que el desempeño de su líder mejoró con respecto al año anterior, la tendencia es positiva. Sería conveniente trabajar para que el 20% de los casos, que dice estar indefinido en este aspecto, no pasen al grupo de los disconformes en un futuro cercano. Entre los casos que están en desacuerdo con el desempeño de su líder plantean como motivo principal de disconformidad la falta de actitud del líder: no escucha, no hace reconocimientos. Por ello se comprende el motivo por el cual "capaz de motivar" es uno de los atributos en los cuales los entrevistados demostraron estar más disconformes.

Entonces, de este trabajo puede desprenderse, de modo orientador, que sí es posible desarrollar un liderazgo eficaz en una empresa de telecomunicaciones en nuestro país, aplicando varias teorías desarrolladas por investigadores estadounidenses.

De todas maneras, a continuación se hace un resumen de los atributos del desempeño del líder que se podrían mejorar. Estos son:

- Motivar más a la gente, sacar lo mejor de ella, contenerlos más.
- Ser más tolerante a la ambigüedad y ceder el control de decisiones a otros que pueden hacerse cargo, en un ambiente de incertidumbre.
- Conducirse de la misma manera en situaciones similares y con todas las partes.
- Planificar a los seguidores tareas acorde al tiempo asignado. Y aprovechar el tiempo propio al máximo.

Para finalizar, cabe destacar que todo líder debe recordar siempre que su responsabilidad básica es realizar el trabajo, con y por medio de la gente, de manera que su rendimiento se mide por los resultados y la productividad del equipo que conducen.

Como dice Covey: "la tarea del líder no consiste en cambiar a las personas sino, más bien, en multiplicar la capacidad creadora del conjunto logrando la sinergia".

En definitiva, como se planteó en el problema a partir del cual se desarrolló este trabajo, hoy en día la actitud de los líderes (jefes de equipo) es determinante para aprovechar al máximo el capital humano, el cual ofrece a las organizaciones una oportunidad extraordinaria para crear valor.

9- BIBLIOGRAFIA

1. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7ª edición. México: Prentice-Hall, 1998. 627 p.
2. Bennis, Warren. Citado en Cherie Carter-Scott, "The Differences between Leadership and Management". [s.l.]: Manage, 1994. 12 p.
3. Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. Nueva York: Harper and Row, 1954.
4. Idem referencia 1.
5. Freud, Sigmund. *The Ego and the Id*. Londres: Hogart Press, 1927.
6. Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper and Row, 1954-1970.
7. Vroom, Victor H. *Leader*, en Marvin D. Dunnette (comp.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. 1527-1551 p.
8. Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper and Row, 1954-1970.
9. Alderfer, Clayton. *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. [s.l.]: Organizational Behavior and Human Performance, 1969. 142-175 p.
10. Schachter, Stanley. *The Psychology of Affiliation*. California: Stanford University Press, 1959.
11. McClelland, David C. *The Achieving Society*. Princeton: D. Van Nostrand. 1961.
12. Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. Nueva York: World Publishing, 1966.
13. Lawler III, Edward E. *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. 32 p.
14. Yukl, Gary A. *Leadership in Organizations*. 3ª ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994. 255-256 p.
15. Bennis, Warren. *The Four Competencies of Leadership*. Training and Development Journal, 1984. 15-19 p.
16. McCall Jr., Morgan W.; Lombardo, Michael M. *What Makes a Top Executive?*. Psychological Today, 1983. 26-31 p.
17. Drucker, Peter F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper and Row, 1973. 45 p.
18. Tannenbaum, Robert; Schmidt, Warren H. *How to choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review, 1957.
19. Esta sección está adaptada de Hersey, Paul. *Situational Selling*. California: Center for Leadership Studies, 1985. 19 p.
20. Drucker, Peter F. *The New Realities: In Government and Politics-In Economics and Business – In Society and World View*. New York: Harper Collins, 1990.
21. Etzioni, Amitai. *A Comparative Análisis of Complex Organizations*. New York: Free Press, 1961.
22. French, John R.P.; Raven, B. *The Bases of Social Power*. D. Cartright, Studies in Social Power, Ann Arbor. University of Michigan, Institute for Social Research, 1959.
23. Hersey, Paul; Goldsmith, Marshall. *The Changing Role of Performance Management*. Training and Development Journal, 1980.
24. Levinson, Harry. *Getting Past the Bad News*, Management Review, 1993. 4 p.
25. Las Herramientas LEAD se basan en el modelo de Liderazgo Situacional, 1º publicación se encuentra en Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *So you want to know your Leadership Style?*. Training and Development Journal, 1974.
26. Luft, Joseph; Ingham, Harry. *The Johari Window, A Graphic Model of Interpersonal Awareness*. Preceedings of the Wester Training Laboratory in Group Development. Los Angeles, UCLA: Extension Office, 1955.
27. LaBorde, Genie Z. *Influencing with Integrity*. Palo Alto: Science and Behavior Books, 1983. 27-74 p.
28. Alessandra, Anthony J. *How Do You Rate a Listener?* Data Management, 1986. 20-21 p.

29. Rogers, Carl. *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. Boston: Houghton Mifflin, 1951.
30. MacMillan, Ian C.; Schuler, Randall S. *Gaining a Competitive Edge through Human Resources*. Personnel, 1985.
31. Este ha sido uno de los principales objetivos de investigación del Centro para el Estudio del Liderazgo. Esta sección sobre el modelo ACHIEVE está adaptada de Hersey, Paul; Goldsmith, Marshall. *A Situational Approach to Performance Planning*. Training and Development, 1980. 38-40 p.
32. Atkinson, John W. *An Introduction to Motivation*. New York: Van Nostrand, 1958.
33. Blanchard, Kenneth; Johnson, Spencer. *The One Minute Manager*. New Cork: Morrow, 1982.
34. Estas herramientas, Establecimiento de Metas-Yo y establecimiento de Metas-Otro, se encuentran disponibles en Blanchard Training and Development, Escondido.
35. Peters, Thomas J.; Waterman Jr., Robert H. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row, 1982.
36. Este capítulo está adaptado de Blanchard, Kenneth; Sorber, Robert. *Putting the One Minute Manager to Work*. New York: Morrow, 1984.
37. Para mayor información ponerse en contacto con Blanchard Training and Development, Escondido.
38. Lozada, Juan Cruz. *Para manejar el cambio*. Buenos Aires: Revista Mercado, noviembre 2000. 166 p.
39. Raíces, Ana María. *Para manejar el cambio*. Buenos Aires: Revista Mercado, noviembre 2000. 166 p.
40. Lewin, Kurt. Frontiers in group dynamics: concept. Meted and reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1, núm.1,1947. 5-41 p.
41. Isabella, Lynn A. *Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events*. *Academy of Management Journal*,33, núm.1, 1990. 7-41 p.
42. Schein, Edgar H. En un discurso por invitación del Foro Económico Mundial. Davos, Suiza. 6 de febrero de 1992.
43. Blake, Robert R.; Shepard, Herbert A; Mouton, Jane S. *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
44. Covey, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. 11ª edición. Buenos Aires: Paidós, 2003. 379 p.
45. Covey, Stephen R. *El 8º hábito: de la efectividad a la grandeza*. 1ª edición. Buenos Aires: Paidós, 2005. 472 p.
46. Drucker, Peter F. *El Ejecutivo Eficaz*. 15ª edición. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 2005. 188 p.

10- ANEXO

10.1- Cuestionario

NI: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Atributos	CA	A	NI	D	CD	Ranking
a- Capacitación						
b- Conducción						
c- Feedback formal (autoevaluación de desempeño anual) e informal (devoluciones cotidianas)						
d- Valoración del esfuerzo y consecución de los objetivos						
e- Definición clara de los objetivos a cumplir						
f- Contención						
g- Convicción						
h- Grado de adaptación al cambio						
i- Forma de implementar los cambios						

12- Evalúe la medida en que considera que su líder cumple con los siguientes cinco compromisos.

Para ello utilice la escala:

CA: Completamente de acuerdo

D: En desacuerdo

A: De acuerdo

CD: Completamente en desacuerdo

NI: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Compromisos	CA	A	NI	D	CD
Compromiso con el Cliente , ya sea interno o externo, por darle prioridad y dedicación constante a sus necesidades, y por comunicarme la importancia que esto tiene.					
Compromiso con la Organización , porque construye la organización, respalda a la alta dirección y se conduce según los valores básicos de la empresa.					
Compromiso con uno mismo , ya que asume la responsabilidad y propiedad de sus decisiones, se ve confiado y seguro, no exagera sus logros y acepta las críticas constructivas.					
Compromiso con la gente , por mostrarse dedicado a la gente que trabaja para él, recompensando y reforzando nuestro desempeño y creando un ambiente en el que la gente se trata con cortesía y respeto.					
Compromiso con la tarea , dándole sentido y relevancia a las tareas que desempeñamos y ofreciendo orientación y dirección para garantizar su culminación.					

13- Teniendo en cuenta el desempeño de su jefe, usted diría que el mismo respecto del año anterior ...

Mejóro mejor - Mejoró algo - Permaneció igual - Empeoró algo - Empeoró mucho

13.1- Si contestó en pregunta anterior Empeoró algo o Empeoró mucho, explique por qué.

14- En qué medida está conforme con el desempeño actual de su líder?

Muy conforme - Conforme - Ni conforme ni disconforme - Poco conforme - Nada conforme

14.1- Si está Poco conforme o Nada conforme, cuál es el aspecto con el que no está conforme y por qué?

Para finalizar le pido que complete los siguientes datos, marcando la opción deseada.

Sexo: 1- Masculino 2- Femenino

Estado civil: 1- Soltero 2- Casado 3- Unido 4- Divorciado 5- Viudo

Edad: _____

Ultimo nivel educativo que haya completado o que se encuentre cursando:

- 1- Primario incompleto
- 2- Primario completo
- 3- Secundario incompleto
- 4- Secundario completo
- 5- Terciario incompleto
- 6- Universitario incompleto
- 7- Terciario completo
- 8- Universitario completo
- 9- Posgrado

Area en la que se desempeña actualmente:

- 1- Marketing 2-Customer Service 3-Ventas 4- Asuntos Legales 5-RRHH 6-Administración y Finanzas

Cuánto tiempo hace que trabaja en esta compañía?

- Menos de 1 año De 2 a 4 años Más de 6 años
De 1 a 2 años De 4 a 6 años

Cuánto tiempo hace que trabaja con el líder que tiene actualmente?

- Menos de 1 año De 2 a 4 años Más de 6 años
De 1 a 2 años De 4 a 6 años

Actualmente forma parte de un grupo de trabajo?

- 1- Sí 2- No

En estos momentos tiene personal a su cargo?

- 1- Sí ➔ Cuántas personas? _____
2- No

FIN DEL CUESTIONARIO – MUCHAS GRACIAS.
