



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Doctorado en Ciencias Empresariales y Sociales

**LIDERAZGO ADAPTATIVO CREATIVO Y PROYECTO
DE VIDA LABORAL: EL CASO DEL SETOR
PRODUCTIVO DE DIAMANTES EN ANGOLA (2010-2020)**

AUTOR:

Mgs. Zacarias Samba dos Santos

DIRECTOR: Dr. Horacio Eduardo Cortese

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

2022

SANTOS, ZACARIAS SAMBA DOS

**LIDERAZGO ADAPTATIVO CREATIVO Y PROYECTO
DE VIDA LABORAL: EL CASO DEL SETOR
PRODUCTIVO DE DIAMANTES EN ANGOLA (2010-2020)**

DIRECTOR: Dr. Horacio Eduardo Cortese

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

2022

DEDICATORIA

A mi querida madre, hermana, madrina y mentora Madalena Caji dos Santos, por transformarme en el hombre que soy, por enseñarme desde temprana edad el valor de la formación, por apoyar económica y moralmente, de manera desinteresada, mi escolarización y por transmitirme valores y principios adecuados para establecerme en la sociedad. Gracias por todo, mi heroína.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la vida, las oportunidades y por permitir que esta meta se haga realidad.

A mi director de tesis, Dr. Horacio Cortese, por aceptar guiarme con atención, paciencia y dedicación. Su disposición a guiarme me motivó y fue indispensable para el logro de este trabajo. A mis profesores, especialmente a la Dra. Isabel Pérez Jáuregui, por ayudarme en la elección del tema y por la motivación y amabilidad, al Dr. Néstor Cohen, por toda la atención prestada, a la Dra. Elena Stein Sparvieri, por la traducción, motivación y atención siempre expresada, y al Dr. Ramiro Pérez Riponsio, por el apoyo. Al rector, docentes y equipo de trabajo de la UCES, por apoyar a los estudiantes.

A mi esposa, Lucía dos Santos, por el compañerismo y por todo el apoyo que me dio mientras duró la formación; y a mi hijo, Zacarias Samba da Costa dos Santos (Leosseph).

A mis padrinos y padres, Plácido Salvador Muatelembe y Madalena Caji dos Santos, por la guía, oraciones, aliento y por ayudarme a llevar a cabo mi proyecto de vida laboral (PVL); a Teresa Samba dos Santos, a Cahilo Pedro, a João Chilowa José dos Santos, a Dina Masseho dos Santos, a Inmaculada da Conceição Bumba dos Santos, a Benedito Dallas Samba dos Santos y a Maurícia Samba dos Santos, por su afecto, atención, cuidado y motivación. A mis sobrinos, por la convivencia y el apoyo.

Al profesor Dr. Benedito Paulo Manuel, al Ing. Flávio Fernandes y a José Zeca Ngoia, por creer en mí. A la Sociedade Mineira de Catoca, Lda., por el apoyo financiero a mi formación y por permitir la recopilación de datos para este estudio. A Elísio Santos, Farías de Cameria, Gika y José Joaquim Madalena por su apoyo en la construcción de este trabajo.. A todos mis amigos y compañeros de estudios y trabajo, por todo el apoyo y compañerismo.

Finalmente, a todos quienes, de alguna manera, contribuyeron a que este trabajo se convirtiera en una realidad.

¡Muchas gracias!

RESUMEN

El objetivo de este estudio es evaluar el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en el sector diamantífero de Angola, durante el período de 2010 a 2020, con foco en la Sociedad Minera de Catoca, Lda. La armonización de las relaciones humanas en las organizaciones promueve el trabajo en equipo y proporciona un entorno para la realización del liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral (PVL), facilitando que las personas realicen sus sueños y se desafíen a sí mismas para ser creativas y flexibles. El liderazgo adaptativo creativo es importante en cualquier circunstancia porque permite la adaptación y favorece el equilibrio entre la vida personal y profesional, el aprendizaje organizacional, la valorización del capital humano, el talento y otros factores; en cuanto al proyecto de vida laboral (PVL). Promueve la construcción de planes de carrera, así como la realización de sueños, que se considera un elemento importante al favorecer la participación activa. Se presentan los resultados de la investigación: el 83% de los encuestados dice que la adaptación creativa frente al COVID-19 es muy buena, el 59% dice que la armonización de las relaciones humanas en la organización es muy buena y el 53% dice que el aprendizaje organizacional es muy bueno, pero se señalan algunos factores que necesitan ser mejorados, como el liderazgo adaptativo creativo, el PVL, la relación entre líderes y liderados, el plan de carrera y sucesiones, el equilibrio entre la vida personal y profesional, así como la necesidad de determinar el perfil y el estilo de liderazgo. La tesis se divide en dos partes. La parte teórica aborda los principales conceptos relacionados con el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral y temas relacionados. La parte práctica presenta un estudio de caso de la Sociedad Minas Gerais de Catoca, Lda., en el que se verificaron las características del fenómeno en cuestión. Esta tesis es el resultado de una investigación descriptiva de enfoque cualitativo y cuantitativo, que condujo a un análisis sistemático de los datos obtenidos. Finalmente, se expresan las conclusiones del estudio.

Palabras clave: liderazgo adaptativo creativo; proyecto de vida laboral; armonización de las relaciones humanas; aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate the creative adaptive leadership and work life project of employees in the diamond sector in Angola from 2010 to 2020, focusing on Sociedade Mineira de Catoca, Lda. The harmonization of human relationships in organizations promotes teamwork and provides an environment for the realization of creative adaptive leadership and work life project (WLP), leading people to become aware of their dreams and to challenge themselves to be creative adaptive. Creative adaptive leadership is important in all circumstance because it enables people to fit in, and achieve the balance between personal and professional life, appreciation of organizational learning, of human capital and talent and other factors. Regarding the working life project (WLP), it helps in the construction of a career plan and to acknowledge people's dreams as an important element in evaluating their active participation. The survey results presented show that: 83% of respondents say creative adaptation to COVID-19 is very good, 59% say the harmonization of human relations in the organization is very good and 53% say the organizational learning experience is very good, but some factors that should be improved are pointed out, such as creative adaptive leadership, WLP, relationship between leaders and followers, career and succession plan, balance between personal and professional life, as well as the need to ascertain the profile and style of leadership. The thesis is divided into two parts, the theoretical one, which approaches the main concepts related to creative adaptive leadership and Work life design and related topics. The practical part, which made it possible to carry out a case study of *Sociedade Mineira de Catoca, Lda.*, in which the characteristics of the case in point were verified in the field. This thesis results from a descriptive research design, with a qualitative and quantitative approach, which led to a systematic analysis of the data obtained. Finally, the conclusions of the study are expressed.

Key words: creative adaptive leadership; work life project; harmonization of human relationships; organizational learning.

Contenido

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PROBLEMA.....	2
1.1.1. Preguntas de investigación	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO	7
2.1. CONCEPTOS.....	7
2.2. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	10
2.2.1. Teorías de Gestión	12
2.2.2. Escuela de Relaciones Humanas	13
2.2.2.1. Modelos de diseño del trabajo	17
2.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	19
2.3.1. EL modelo de David Ulrich	23
2.3.1.1. Business partner (BP) o socio estratégico	24
2.3.2. Gestión del talento humano	25
2.3.2.1. Aspectos fundamentales de la GTH moderna	26
2.4. LIDERAZGO.....	27
2.4.1. Teorías de liderazgo	29
2.4.2. Estilos de liderazgo.....	31
2.4.3. Modelos de liderazgo.....	31
2.4.3.1. Liderazgo carismático	33
2.4.3.2. Liderazgo transformacional y transaccional... ..	35
2.4.3.3. Liderazgo ético	39
2.4.3.4. Liderazgo auténtico	40
2.4.3.5. Liderazgo servidor	43
2.4.3.6. Liderazgo integral	43

2.4.4. ¿Por qué debe interesar el tema del liderazgo?	45
2.4.5. Algunos mitos sobre el liderazgo	48
2.4.6. Liderazgo y gestión.....	52
2.4.6.1. Trabajo en equipo.....	57
2.4.7. Coaching sistémico.....	59
2.4.8. Coaching de equipos 4D.....	62
2.5. LIDERAZGO CREATIVO ADAPTATIVO	72
2.5.1. Siete estadios de liderazgo según Barrett.....	77
2.6. EL NUEVO PARADIGMA DEL LIDERAZGO	83
2.6.1. Bioliderazgo y eficacia de los grupos.....	89
2.6.2. Roles de liderazgo y memoria evolutiva.....	92
2.6.3. Líderes autoritarios y dominantes	96
2.6.3.1. Psicología del liderado I.....	97
2.6.3.2. Psicología del liderado II.....	99
2.6.4. Dominio personal	102
2.7. PROYECTO DE VIDA LABORAL.....	112
2.7.1. PVL según Pérez Jáuregui	115
2.7.2. Comportamiento humano en las organizaciones.....	124
2.7.2.1. Motivación en las organizaciones	125
2.7.3. Calidad de vida em el trabajo	128
2.7.3.1. Acciones y programas de QVT	132
2.7.4. Plan de carrera y avance	133
2.7.4.1. Tipos de avance	135
2.7.4.2. Modelo Corporate Lattice.....	135
2.7.4.3. Organización: conjunto de competencias	139
2.7.4.4. Programa de Gestión de talentos	142
2.7.4.5. Intenta conocerte bien a ti mismo	143
2.7.4.6. Desarrollo Organizacional (DO).....	148
2.7.5. Gestión de conocimiento	151
2.7.5.1. Capital intelectual	152

2.7.6. Organizaciones aprendices	154
2.7.6.1. Teorías del aprendizaje	155
2.7.6.2. La teoría de los modelos mentales	157
2.7.6.3. Las fuentes de los modelos mentales.....	158
2.7.6.4. Aprendizaje.....	162
2.7.6.5. Necesidad de educación corporativa.....	164
2.8. TOMA DE DECISIONES EN EL LIDERAZGO.....	165
2.8.1. Proceso de toma de decisiones.....	166
2.9. LIDERAZGO ADAPTATIVO/CREATIVO, PVL Y COVID	171
CAPÍTULO 3 - METODOLOGÍA.....	178
3.1. HIPÓTESIS	178
3.2. TIPO DE TRABAJO.....	178
3.2.1. Unidad de análisis.....	179
3.2.2. Variables.....	179
3.2.3. Procedimiento.....	179
3.2.4. Técnicas e instrumentos	180
3.3. SECTOR DIAMANTÍFERO DE ANGOLA	181
3.3.1. Características de Angola.....	181
3.3.2. Sector diamantífero de Angola.....	182
3.4. SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE ANGOLA	183
3.5. LIDERAZGO ADAPTATIVO CREATIVO Y PVL EN EL SECTOR DIAMANTÍFERO ANGOLANO.....	188
3.6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	199
3.6.1. Misión, visión y valores	199
3.6.1.1. Misión	199
3.6.1.2. Visión.....	199
3.6.1.3. Valores.....	200
3.6.2. La Sociedade Mineira de Catoca, Lda.	200
3.6.3. Tecnología	202
3.6.4. Seguridad e higiene en el trabajo	202

3.6.5. Proceso de minería	203
3.6.6. Responsabilidad social	204
3.6.7. Responsabilidad ambiental	204
3.7. DESCROPCIÓN DE DATOS.....	206
3.8. ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	220
CAPÍTULO 4 – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	222
4.1. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	224
CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES Y REFELXIONES FINALES.....	229
CAPÍTULO 6 – SUGERENCIAS.....	232
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	234
ANEXO 2.....	247
Entrevista	247

Índice de figuras

1. Esquema de liderazgo carismático.....	34
2. Representación del liderazgo transformacional en esquema.....	38
3. Representación esquemática de modelos de liderazgo auténticos.....	41
4. Modelo de liderazgo auténtico de Avolio.....	41
5. Modelo de liderazgo autentico de Avolio y Gardner.....	42
6. Conceptualización de liderazgo integral.....	44
7. Representación en esquema del proceso de liderazgo.....	56
8a. Diferencias entre gestión y liderazgo.....	57
8b. Nuestra metodología 4D.....	73
9. Liderazgo adaptativo.....	75
10. Despliegue de las competencias organizacionales.....	145
11. Teorías del aprendizaje.....	159
12. Factores hereditarios y ambientales en la formación de personalidad.....	166
13. Mapa geográfico de la República de Angola.....	185

Índice de cuadros

1. Principales teorías administrativas y su enfoque principal.....	12
2. Experiencia de Hawthorne	14
3. Modelos clásico y humanístico.....	19
4. Agrupación de los procesos de gestión humana (GH) según la visión de diferentes autores	21
5. Los cuatro roles de la gestión humana (GH)	23
6. Diferentes definiciones de talento	26
7. Aspectos fundamentales de la gestión de talento humano moderna	27
8. Conceptos y significados de liderazgo	28
9. Teorías y abordajes de liderazgo	30
10. Gestores y líderes, según Benis (1967)	55
11. Distinción de Kotter entre gestores y líderes	55
12. Competencias de gestión	56
13a. Diferencias entre grupos y equipos	59
13b. Facilitación básica y de desarrollo.....	70
14. Tres dimensiones importantes del liderazgo emergente	77
15. Habilidades fundamentales del liderazgo adaptativo	82
16. Algunas sugerencias para la aplicación del liderazgo	83
17. Los siete niveles de identidad humana	90
18. Ejemplos de sentimientos del ego, cuerpo y alma	109
19. Declaración de creencias	111
20. Algunas definiciones de motivación	129
21. Los síndromes relacionados con el motivo de poder de los gestores	131
22. El modelo QVT de Walton	133
23. Características clave que moldean las protean careers (Hall, 1996)	136
24. Diferencias entre la carrera tradicional y la boundaryless career (Sullivan, 1999).....	137
25. Comparación de modelos de escalera corporativa y celosía corporativa (Benko, Harrison & Willson, 2011)	141
26. Cinco competencias básicas y necesarias en el trabajo	144
27. Competencias esenciales para la selección en un programa de gestión de talentos	150
28. El éxito del cambio organizacional	153

29. Capital intelectual	156
30. Elementos del capital humano	157
31. Teorías del aprendizaje	159
32. Principales perspectivas de aprendizaje	166
33. Algunos principios de aprendizaje.....	167
34. Estrategias de liderazgo en tiempos de crisis	175

Índice de tablas

1. Las 12 cualidades y características más apreciadas universalmente en los líderes	92
2. Producción de Diamantes de Angola en millones de quilates	190
2. Género de los trabajadores	207
3. Tiempo en la empresa	208
4. Armonización de las relaciones humanas en la organización	209
5. Equilibrio de la vida personal y profesional	210
6. Valorización del capital humano y talento	211
7. Adaptación creativa frente al Covid-19.....	212
8. Aprendizaje organizacional	213
9. Plan de carrera y sucesiones	214
10. Plan de vida laboral.....	215
11. Relacionamiento entre líderes y liderados	216
12. Perfil de liderazgo.....	217
13. Estilos de liderazgo	218
14. Liderazgo adaptativo creativo.....	219
15. El liderazgo consigue ser adaptativo creativo en momentos de crisis.....	220
16. Trabajo en equipo	221
17. Resultado del análisis documental	222
18. Puntos a mejorar relativos al liderazgo adaptativo creativo PVL.....	233

Índice de gráficos

1. Género de los trabajadores	207
2. Tiempo en la empresa	208
3. Armonización de las relaciones humanas en la organización	209
4. Equilibrio de la vida personal y profesional	210
5. Valorización del capital humano y talento	211
6. Adaptación creativa frente al Covid-19.....	212
7. Aprendizaje organizacional	213
8. Plan de carrera y sucesiones	214
9. Plan de vida laboral	215
10. Relacionamiento entre líderes y liderados	216
11. Perfil de liderazgo	217
12. Estilos de liderazgo	218
13. Liderazgo adaptativo creativo	219
14. El liderazgo consigue ser adaptativo creativo en momentos de crisis	220
15. Trabajo en equipo	221

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones buscan las mejores estrategias para lograr sus metas, mientras que las personas también buscan realizar sus sueños. Esto conduce a una relación interesante entre organizaciones y personas, ya que las organizaciones necesitan personas para lograr sus objetivos y las personas necesitan organizaciones para cumplir sus sueños. Desde esta perspectiva, este trabajo académico fue ideado de acuerdo con el siguiente tema “Liderazgo adaptativo creativo y proyecto de vida laboral en el sector de producción de diamantes en Angola (2010-2020), centrándose en la Sociedad Minera de Catoca, Lda”. Por lo general, el tema del liderazgo está pensado en torno a la subjetividad y la preparación de quienes lideran, para facilitar los cambios que los entornos organizacionales manifiestan en cada situación, colaborando en el mantenimiento de todos los recursos disponibles, especialmente en lo que hace a la gestión de recursos humanos. El liderazgo adaptativo creativo se reconoce específicamente como un enfoque nuevo e importante para las organizaciones, ya que presenta varios factores que permiten la innovación, la armonización de las relaciones humanas en las organizaciones, el aprendizaje organizacional, así como el equilibrio entre la vida laboral y personal. El enfoque del proyecto de vida laboral (PVL) se centra en lo que las personas quieren lograr y en la comprensión de la capacidad de adaptación creativa.

Dado que el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral son enfoques nuevos y, por lo tanto, hay realmente poco conocimiento sobre el tema, puede pensarse en la arena de la administración del futuro, porque, como afirma Chiavenato (2004, p. 15), en los próximos años, el mundo verá el fin de la forma organizativa actual (la organización burocrática que aún predomina en muchas organizaciones) y el surgimiento de nuevas arquitecturas organizacionales adecuadas para nuevas demandas organizacionales adecuadas a las nuevas demandas organizacionales. de la era postindustrial. Esta conjetura se basa en el principio evolutivo según el cual cada época desarrolla una forma organizativa adecuada a sus características y requerimientos. Las debilidades de la

organización burocrática tradicional serán los gérmenes de los futuros sistemas organizativos, debido a tres aspectos: (i) cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios en los campos del conocimiento y explosión demográfica, imponiendo nuevas y crecientes necesidades a las que las organizaciones actuales no pueden responder; (ii) crecimiento y expansión de las organizaciones, que se vuelven complejas y globalizadas, y (iii) actividades que requieren personas de habilidades diversas y especializadas que involucran problemas de coordinación y, principalmente, actualización debido a los rápidos cambios.

Este trabajo tiene como objetivo evaluar el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en el sector diamantífero de Angola, durante el período de 2010 a 2020, centrándose en la Sociedad Minera de Catoca, Lda. En este sentido, puede colaborar en verificar la armonización de las relaciones humanas en la organización, la valorización del capital humano y el talento, el equilibrio entre la vida personal y profesional, el perfil y estilo de liderazgo, y también la comprensión de la importancia de realización de los sueños de los encuestados y la adaptación creativa. Es un tema de interés para la organización, desde la alta dirección hasta el nivel operativo, y también para los trabajadores, individualmente.

El presente trabajo se divide en dos partes, teórica y práctica. Para la composición de la parte teórica se utilizaron libros, artículos, tesis defendidas, páginas web y otros materiales relacionados con la rama del conocimiento que se presenta. Para la parte práctica, se realizó un estudio de caso para recopilar datos sobre el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral (PVL), de acuerdo con los objetivos establecidos para la investigación, en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda., (2010 a 2020).

1.1. PROBLEMA

Se puede decir que, hoy, la preocupación de las organizaciones es solidificar su gestión. Esto será posible si invierten en el aprendizaje organizacional, en el sentido de valorar los talentos, y, sobre todo, en la armonización de las relaciones humanas. Esta reflexión nos lleva a percibir el

impacto que este enfoque tiene en el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral, que ayudará a las personas a equilibrar su vida personal y profesional para aumentar la productividad a nivel organizacional y pasar más tiempo de calidad con sus familias. El sector minero es complejo, su dinámica de trabajo es extremadamente diferente. La naturaleza de la actividad minera implica mucho riesgo, desde el punto de vista físico, químico, psicológico, ambiental, entre otros, porque requiere un esfuerzo duplicado, haciendo más exigente el liderazgo. También la llegada de la pandemia provocada por el virus SARS-CoV2 generó problemas en este sector y deterioró la armonía en las relaciones humanas, dificultando otras políticas de gestión de personas (valoración del talento, plan de carrera y sucesiones, comunicación, etc.).

Existe una creciente necesidad de estudiar el tema del liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral, pero debido a que hay una complejidad en su marco, se ha evitado, por lo que nos desafiamos a estudiar este tema.

1.1.1. Preguntas de investigación

1. ¿Cómo podemos analizar el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en el sector de producción de diamantes en Angola, de 2010 a 2020, centrándose en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.?
2. ¿Cómo influye el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en la armonización de las relaciones humanas y el equilibrio de la vida personal y profesional, en el sector de la producción de diamantes en Angola, de 2010 a 2020, desde la perspectiva de la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.?
3. ¿Cuál es la influencia del liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en la apreciación del talento y el aprendizaje organizacional?
4. ¿Cuál fue la aplicación del liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en la fase de pandemia de Covid-19 en el sector de producción de diamantes en Angola, de 2010 a 2020, desde la perspectiva de la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El tema del liderazgo adaptativo creativo y proyecto de vida laboral es de gran relevancia porque es actual y puntual. Por lo general, las organizaciones necesitan armonizar la relación humana, equilibrar la vida personal y profesional de sus empleados, estimular la creatividad, motivar, centrándose en modelos mentales que aumenten la productividad. El desafío de estudiar estos temas, específicamente en el sector del diamantífero de Angola, surge del hecho de que este sector tiene muchos problemas con respecto a las relaciones humanas. Ha habido una debilidad de liderazgo por falta de adaptación y creatividad en la gestión de equipos y la observación del proyecto de vida laboral con impacto individual, grupal y organizacional. También se identifica la falta de políticas de apreciación del talento, falta de planes de carrera y sucesión, mala comunicación, sin apertura al aprendizaje organizacional y la innovación.

Es difícil analizar ciertos fenómenos que ocurren respecto de este tema, debido a la escasa cantidad de estudios dirigidos al mismo, en el sector en cuestión. Se pueden encontrar más fácilmente datos de producción y, con razonabilidad, alguna información financiera y social. No se desarrollan estudios con mayor profundidad sobre diversos temas, de ahí la audacia de sacar a colación este tema. Esta investigación puede contribuir a la armonía en las relaciones humanas, la apreciación del talento, el equilibrio entre la vida personal y profesional, la apertura en el campo del aprendizaje, la innovación y la creatividad en el sector en estudio, desde la perspectiva de la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.

En 2020 el mundo se detuvo, desde el punto de vista socioeconómico, provocando que casi todos los países cerraran a causa de la pandemia generada por el virus SARS-CoV2, que también fue responsable de la cancelación de muchos proyectos, estimulando el inicio de otros desafíos. Debido a que es una fase de pandemia, en la que la incertidumbre tomó el control de la vida de muchas personas, las organizaciones y sus líderes deberían ser más adaptables y creativos, con políticas que contribuyan a calmar a los empleados y equilibrar sus vidas profesionales y personales, pero desafortunadamente algunos aprovecharon el momento para dañar y amenazar.

Desde un punto de vista académico, es un estudio necesario que se impone y que carece de una perspectiva especial, porque en sí es una novedad para el sector diamantífero. Su realización puede aportar mucho a la ciencia. A nivel social, ayudará a comprender y mostrar formas de resolver los fenómenos sociales que se producen en las organizaciones por conductas inapropiadas de algunas personas que, irónicamente, se llaman líderes, pero dificultan el crecimiento de otras. En general, es un estudio que se necesita con urgencia para promover el posicionamiento del liderazgo en la construcción de la humanización de las organizaciones. Nos permitirá comprender la necesidad de equilibrar los objetivos organizacionales e individuales para que los dos estén ligados, y también propiciará el bienestar de los empleados, el aumento de la productividad, la motivación y un impacto positivo en el individuo, grupo y / u organización.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Evaluar el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en el sector diamantífero de Angola, en el período 2010-2020, con foco en la Sociedade Mineira de Catoca, Ltda.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la relación entre el liderazgo y los empleados en el sector de producción de diamantes en Angola, en el período de 2010 a 2020, con foco en la Sociedade Mineira de Catoca, Ltda.
- Verificar los factores centrales del liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en el sector de producción de diamantes en Angola, en el período de 2010 a 2020, con foco en la Sociedade Mineira de Catoca, Ltda.
- Identificar la armonización de las relaciones humanas en el sector de la producción de diamantes en Angola, en el período de 2010 a 2020, con foco en la Sociedad Minera de Catoca, Ltda.

- Comprender la funcionalidad del liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en la fase de COVID-19 en el sector de producción de diamantes en Angola, de 2010 a 2020, con foco en la Sociedad Minera de Catoca, Lda.

CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTOS

El marco teórico podrá concentrar los conceptos principales y el nombre de sus autores, que serán utilizados para la composición de la tesis. Hoy en día, el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral han sido temas de mayor preocupación, dada la insuficiencia de contenido existente. Incluso en la investigación académica, los temas no se han desarrollado mucho, aunque no hay duda de que este estudio es una ganancia para las ciencias sociales. Isabel Pérez Jáuregui, en su libro sobre el proyecto de vida laboral, aborda varias cuestiones relacionadas con el liderazgo y la PVL.

Según Pérez Jáuregui (2015, p. 9), las ciencias sociales y humanas, Psicología, Psicología Social, Sociología, cuyo objeto de estudio es la persona en sus circunstancias y contextos, necesitan incorporar cuestiones de su realidad actual en sus hitos y preguntas. El proyecto de vida laboral es una herramienta importante para impulsar buenos resultados y sincronizar los objetivos individuales y organizacionales.

Chiavenato (2016, p. 17) dice lo siguiente: desarrolla a las personas y ellas desarrollarán la organización. El crecimiento individual conduce al crecimiento de los equipos, lo que conduce al crecimiento de las áreas funcionales y esto al crecimiento de la organización. Estamos hablando de un crecimiento intangible, uno que no se puede visualizar fácilmente porque constituye el núcleo del crecimiento tangible. Las organizaciones exitosas están migrando de invertir en recursos tangibles a invertir en recursos intangibles porque estos producen los mejores rendimientos y resultados. El autor mencionado también afirma que las personas son el recurso inteligente, vivo y dinámico de las organizaciones. Entre los diversos recursos organizacionales, las personas se destacan por ser el único recurso vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, capturar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones utilizan una amplia variedad de

medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacerlas cada vez más capacitadas y habilitadas para el trabajo.

Finuras (2018, p. 9) afirma que se han escrito más de dos millones de libros y artículos sobre el tema del Liderazgo. Sin embargo, continúa, queda mucho por responder. Este (...) modesto aporte es útil para aclarar algunas cuestiones, presentando el liderazgo en una perspectiva evolutiva y diferente a la habitual, que tiende a centrarse casi siempre y exclusivamente en la persona del líder. Ahora, para conocer el liderazgo y los líderes, uno también debe mirar a los liderados porque ellos son los que seleccionan a los líderes. En esta perspectiva, y dado que el tema del liderazgo es un tema importante, y puede convertirse en una cuestión de vida o muerte para miles o millones de seres humanos, también será necesario observarlo desde el punto de vista de los liderados.

Según Finuras (2018, p. 85), las situaciones y contextos de incertidumbre económica y amenazante (reforzados por el aumento de la pobreza, el desempleo, la exclusión social y otros síntomas asociados) aumentan rápidamente el apoyo y la preferencia por líderes de perfil autoritario y dominante, y, como sabemos, la historia está llena de ejemplos de estos.

El liderazgo adaptativo fue concebido por Ronald Heifetz, consultor y profesor de la Universidad de Harvard. Requiere que las personas renuncien a las formas obsoletas de abordar el cambio y adopten nuevas habilidades, guiando a las organizaciones en este nuevo siglo. En la Era de la Información, palabras como “experimentación” y “agilidad” ganan gran protagonismo. Así que la famosa frase de Charles Darwin nunca ha tenido tanto sentido en el mundo corporativo como lo es ahora: “No es el más fuerte el que sobrevive. No es el más inteligente. Es el que mejor se ajusta a los cambios”.

Según Bulgacov (2006, p. 354), es cada vez más importante conocer e implementar posibles diseños de planes de carrera, con el fin de armonizar mejor las relaciones de trabajo entre los ocupantes de los puestos, además de facilitar una mejor visualización del futuro profesional de los participantes de la organización. Cuando una empresa tiene una planificación de carrera consistente con su realidad, se establecen condiciones que llevan a las personas a motivarse, porque pueden entender cuáles son las posibilidades de

crecimiento profesional. El plan de carrera es uno de los factores que mejor contribuye a la motivación del grupo de trabajo.

Según Hersey y Blanchard (1986, p. 104), cada vez que una persona busca influir en el comportamiento de otra, la primera es el líder potencial y la segunda el liderado potencial, independientemente de si este último es el jefe, un colega, subordinado, amigo o pariente.

Para Samba (2018, p. 78), el líder es quien acompaña el desarrollo continuo del grupo, tanto individual como colectivo. Acompañando al equipo, se puede ver si es compacto, motivado y productivo. El líder sabe que la efectividad de su misión será consecuencia de habilidades técnicas y de comportamiento, que permitan monitorear en profundidad las actividades realizadas por sus técnicos, para orientarlos y corregirlos mejor. El verdadero líder es el individuo que tiene una capacidad interactiva que permite resolver los problemas que surgen dentro de la organización o en el entorno en el que se inserta.

Las personas se disponen a seguir a los demás debido al carácter, la bondad, la simpatía, la armonía, el positivismo, la credibilidad, la responsabilidad, la disciplina y la organización (Samba, 2018, p. 78). El líder, a su vez, debe construir bases para ser seguido y creído por su elenco, alineado en:

- Conciencia: el líder debe ser consciente de cada acción que pueda tomar
- Convicción: saber convencer con acciones y palabras, instigar la confianza y la credibilidad
- Coherencia: estar alineado y comprometido con el equipo desde un punto de vista técnico, conceptual y de relaciones humanas
- Forma de vida: llevarse bien con todos y adoptar la actitud adecuada en cada situación
- Generar alegría: saber motivar con gestos como el elogio y el reconocimiento. Luchar por el equipo en general
- Crear espíritu de grupo: acompañar las actividades realizadas por el grupo y comprender la necesidad de capacitación y desarrollo. Intentar no juzgar las acciones individuales, sino darse cuenta de lo que conduce a tal acción, porque a menudo la persona necesita ser escuchada más que juzgada
- Compromiso con la causa: tener compromiso y disciplina con la causa, porque la causa es un analgésico que te dará fuerza para no rendirte nunca;

- Educar: ser pedagógico y mentor, tener la capacidad de enseñar los buenos principios, para que el equipo esté alineado con las estrategias de la organización, como la misión, la visión, el clima, la cultura organizacional y otras.

Según Chiavenato (2005, p. 214), la influencia gerencial sobre los subordinados requiere un liderazgo efectivo y una motivación continua del equipo. La motivación funciona como un refuerzo, un impulsor del comportamiento humano. Para Kontoghiorges y Frangou (2009), la retención de personas es el resultado de la satisfacción mutua entre el empleado y el empleador.

2.2. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Hoy en día, existe un gran cambio en el comportamiento de las organizaciones, lo que las obliga a buscar mejores fórmulas para gestionar sus recursos (humanos, técnicos, financieros, etc.). La actividad está, a menudo, obstaculizada por la dinámica del mundo, lo que lleva a la toma de decisiones a veces fuera de contexto. Lo que se recomienda en las organizaciones es la innovación, apostando por la transformación del liderazgo y la armonización de las relaciones interpersonales, con el fin de aunar esfuerzos para una administración visionaria, adaptativa, planificada y contextualizada, debido a las circunstancias y modelos que requiere el mercado.

El éxito de la gestión de una empresa radica en la ocupación de las personas adecuadas en los lugares adecuados, así como en la creatividad y la innovación, ingredientes que apalancan a las organizaciones y les permiten mantenerse en un mercado como el presente, muy exigente.

Chiavenato (2004, p. 2) afirma que el mundo en el que vivimos es una sociedad institucionalizada compuesta por organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) son planificadas, coordinadas, dirigidas, ejecutadas y controladas por las organizaciones. Todas las organizaciones están formadas por personas y recursos no humanos (como recursos físicos y materiales, financieros, tecnológicos, marketing, etc.). La vida

de las personas depende íntimamente de las organizaciones, y estas dependen de su actividad y trabajo de aquellos. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, son tratadas y mueren dentro de las organizaciones. Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, de diferentes tamaños, de diferentes características, de diferentes estructuras, de diferentes objetivos. Hay organizaciones rentables (llamadas empresas) y organizaciones sin fines de lucro (como el ejército, la iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales, las ONG, etc.).

La Teoría de las Organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Debido a su tamaño y la complejidad de sus operaciones, las organizaciones, cuando alcanzan un cierto tamaño, necesitan ser administradas, y su administración requiere todo un dispositivo de personas estratificadas en varios niveles jerárquicos, que se ocupan de diferentes tareas. La administración no es más que la conducción racional de las actividades de una organización, ya sean rentables o no rentables. La administración se ocupa de la planificación, organización (estructuración), dirección y control de todas las actividades, diferenciadas por la división del trabajo que tiene lugar en una organización. Por lo tanto, la administración es indispensable para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. Sin administración, las organizaciones nunca podrían existir y crecer.

La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la Administración en general, sin preocuparse por dónde se aplicará, ya sea en organizaciones rentables (empresas) o en organizaciones sin fines de lucro. La TGA se ocupa del estudio de la Administración de las organizaciones.

La ramificación de la administración está considerada según su desempeño. Existen varias áreas dedicadas a cuidar la planificación, operacionalización, supervisión y evaluación de todas las áreas de la organización, pues es un desafío aunar esfuerzos para que todo esté siempre alineado con los objetivos de la organización y los individuos que la sustentan. La TGA incluye varias especializaciones de Gestión: ya sea la Administración de Producción (de bienes o servicios proporcionados por la organización), la

Administración Financiera, la Administración de Recursos Humanos, la Administración de Marketing o incluso la Administración General. En cada nivel y en cada especialización de la Administración, las situaciones son diferentes.

2.2.1. Teorías de Gestión

Las teorías de gestión son un aporte importante en la dinamización y evolución de la ciencia administrativa. Con el tiempo han determinado la forma en que las organizaciones logran alcanzar los objetivos que se proponen. También tienen una función en la adecuación de la forma en que se manejan en relación con todos sus procesos y sistemas. Las siguientes son las principales teorías:

Cuadro 1. Principales teorías administrativas y su enfoque principal

ÉNFASIS	TEORIA	DESCRIPCIÓN
En las tareas	Administración Científica	✓ Racionalización del trabajo a nivel operacional.
En la estructura	Teoría Clásica Teoría Neoclásica	✓ Organizacional formal. ✓ Principios generales de administración ✓ Funciones del administrador.
	Teoría de la Burocracia	✓ Organizacional formal de la burocracia; ✓ Racionalidad organizacional.
	Teoría Estructuralista	✓ Múltiples abordajes: ➤ Organizacional formal e informal; ➤ Análisis Intra-organizacional y análisis inter-organizacional.
En las personas	Teoría de las Relaciones humanas	✓ Organizacional informal. ✓ Motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupo.
	Teoría del Comportamiento organizacional	✓ Estilo de administración ✓ Teoría de las decisiones Integración de los objetivos organizacionales e individuales
	Teoría del Desarrollo organizacional	✓ Cambio organizacional planeado ✓ Abordaje del sistema abierto.
En el ambiente	Teoría Estructuralista	✓ Análisis Intra- organizacional y análisis ambiental. ✓ Abordaje de sistema abierto.
	Teoría de la Contingencia	✓ Análisis ambiental (imperativo ambiental). ✓ Abordaje de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría de la Contingencia	✓ Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).

En la competitividad	Nuevos abordajes en la administración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Caos y complejidad ✓ Aprendizaje Organizacional. ✓ Capital intelectual.
----------------------	---------------------------------------	---

Fuente: adaptado de Chiavenato (2004, p.12)

El enfoque en esta investigación se centra en la escuela de las relaciones humanas, pero para su comprensión, se presentó la imagen que refleja las teorías, luego la teoría en la que encaja nuestro estudio. Mato y Pires (2006, p. 3) afirman que la revolución Industrial introduce una nueva forma de producir, que incluye, entre otras características, el trabajo colectivo, la pérdida de control del proceso productivo por parte de los trabajadores y la compra y venta de la fuerza de trabajo. En este contexto, a finales del siglo 19 y principios del 20, aparecieron los primeros trabajos relacionados con la administración con el objetivo de racionalizar el trabajo. La Teoría de la Administración Científica, iniciada por Frederick W. Taylor (1856-1915), se basa en la aplicación de métodos científicos positivos, racionales y metódicos a problemas administrativos, con el fin de lograr la máxima productividad. Esta teoría provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo industrial. Para aumentar la productividad, propuso métodos y sistemas de racionalización del trabajo y disciplina del conocimiento laboral, colocándolo bajo el mando de la dirección la rigurosa selección de los más adecuados para realizar las tareas, la fragmentación y jerarquización del trabajo. Invirtió en los estudios de tiempos y movimientos para mejorar la eficiencia del trabajador y propuso que las actividades complejas se dividieran en partes más simples, facilitando la racionalización y la estandarización. Propone incentivos salariales y premios, asumiendo que las personas están motivadas exclusivamente por intereses salariales y materiales, de ahí el término "homo economicus".

2.2.2. Escuela de Relaciones Humanas

Por lo general, hablar de la escuela de las relaciones humanas es enfatizar a las personas más que a las máquinas, es privilegiar la inclusión de las ciencias sociales en el ámbito administrativo, porque considera la relación humana como uno de los instrumentos de desarrollo de la productividad, del trabajo en equipo, la comunicación y la dinámica de equipo, Sin embargo, como

ya se ha mencionado, para hablar de las relaciones humanas en este campo, es necesario revisar las teorías científicas y clásicas de la administración.

La teoría de las relaciones humanas trajo una nueva visión de cómo enfrentar al hombre en su pasaje de “*homo economicus*” a “homo social”. Mendes (2000, p. 3), demuestra que todo comienza en 1924, cuando una gran empresa estadounidense que fabricaba equipos de telefonía, Western Electric Company, con el objetivo de mejorar el rendimiento de la organización, se interesó en conocer más profundamente la rutina de trabajo de sus aproximadamente 40.000 empleados. Para ello, buscó ayuda en la Universidad de Harvard. La investigación se llevó a cabo a través de la Harvard Graduate School of Business Administration, el Comité Laboral de la Industria del Consejo Nacional de Investigación de los Estados Unidos. En el equipo de investigación de Harvard, reunido para el estudio, había un psicólogo industrial, que cambiaría algunas concepciones de la época sobre la administración: George Elton Mayo.

El australiano Elton Mayo tuvo una carrera diversificada. Asistió a la escuela de medicina, investigó en África y fue profesor en la Universidad de Queensland. Fue más conocido por sus experiencias en la planta de Western Electric. El objetivo principal de las experiencias en su conjunto era explorar los vínculos entre la actitud y el resultado del trabajo de los empleados. La investigación comenzó en 1927, y durante varios años (1927-1932), Elton Mayo y el equipo de Harvard realizaron varios experimentos en la planta de Western Electric. Veamos la experiencia de Hawthorne:

Cuadro 2. Experiencia de Hawthorne

FASES	DESCRIPCIÓN
<p>1.ª Fase EL experimento de la iluminación</p>	<p>Se seleccionaron dos grupos de trabajadores. Un grupo se quedó en una sala de pruebas, donde la iluminación era variable, y otro, en una sala de control, donde la iluminación era constante. Los resultados esperados serían que los niveles de producción fuesen diferentes, pero esto no ocurrió. No hubo relación directa entre la variación en la intensidad de iluminación y la productividad. Los investigadores concluyeron que el resultado negativo se obtuvo no porque no hubiera relación, sino porque había otras variables no identificadas que influían en el resultado.</p>
	<p>En abril de 1927, seis mujeres jóvenes con productividad promedio fueron seleccionadas para formar el grupo de observación. La sala donde trabajaban las jóvenes estaba aislada de la línea de montaje normal. Las jóvenes tenían, además del supervisor, un investigador para observar su trabajo. El objetivo del experimento era relacionar la productividad con variables como el lugar de trabajo, el sistema de pago, el intervalo de</p>

<p>2.ª Fase El experimento da la sala de prueba de montaje de relais</p>	<p>descanso, la reducción de la jornada laboral (fatiga). Las mujeres jóvenes siempre estuvieron informadas de todos los pasos a seguir durante la investigación y tenían el poder de aprobarlos o no. Todos los nuevos elementos introducidos en la obra hicieron que la producción aumentara. Al cabo de un año se retiraron todas las prestaciones, con el consentimiento de los empleados. Como resultado, la producción diaria y semanal alcanzó un índice nunca alcanzado. Esta experiencia continuó hasta 1933 con un nivel creciente de producción, una tendencia que solo se vio alterada por la depresión económica que precedió al final del experimento.</p>
<p>3.ª Fase Programa de entrevistas</p>	<p>En septiembre de 1928, comenzó un programa de entrevistas que, con su expansión, generó una división de investigación industrial en febrero de 1929. En este programa se entrevistó a 21116 empleados, de 1928 a 1930, con el fin de conocer sus actitudes y sentimientos. "Los investigadores habían dejado la experiencia de los relevos con la impresión de que la gerencia realmente sabía poco sobre lo que era una buena supervisión y la opinión de los empleados sobre sus condiciones de trabajo. El programa de entrevistas se estableció para proporcionar dicho conocimiento". (Homans, 1965, p. 19). Las entrevistas revelaron, entre otras cosas, un tipo de comportamiento que indica la agrupación informal de trabajadores con el fin de protegerse de lo que consideraban amenazas de la administración contra su bienestar. Había lealtad entre los trabajadores.</p>
<p>4.ª Fase El experimento en la sala de montaje de terminales</p>	<p>A la vista de los resultados obtenidos con el programa de entrevistas, se decidió, en mayo de 1931, realizar un nuevo experimento. Para ello, se eligieron nueve operarios, que comenzaron a trabajar en una sala especial, con condiciones idénticas a las del departamento. El pago se realizó de acuerdo con la producción del grupo. Los salarios crecieron solo a medida que aumentaba la producción. Se esperaba que el grupo estuviera interesado en aumentar los ingresos totales y que el trabajador más rápido presionara a los más lentos. Eso no sucedió. El grupo estableció una producción que consideraba normal y ejerció presión y castigos simbólicos (pequeños golpes, sarcasmo, apodos de broma) sobre aquellos que producían más allá de esta cuota. El experimento duró siete meses, desde noviembre de 1931 hasta mayo de 1932. Se observó que los trabajadores que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada perdieron el respeto de sus colegas. Los trabajadores en la sala de ensamblaje de la terminal prefirieron producir menos y ganar menos que arriesgar las relaciones amistosas con los colegas. El incentivo salarial era menos importante que la aceptación social.</p>

Fuente: adaptado de Mendes, D. (2000, p. 4). Escuela de relaciones humanas o 'cómo hacer amigos e influir en las personas'. <http://www.anpad.org.br>. Consultado el 07/06/2021

Para Mato y Pires (2006, p. 3), la Escuela de Relaciones Humanas colocó en la motivación la expectativa de conseguir que el individuo trabaje para alcanzar los objetivos de la organización. Defiende la participación del trabajador en las decisiones que implican la tarea. Sin embargo, esta participación está restringida y debe corresponder al patrón de liderazgo adoptado. La Teoría Estructuralista se basa en el análisis y las limitaciones del modelo burocrático y

el declive de la teoría de las relaciones humanas, de quienes, de hecho, se acerca conceptualmente

La teoría del comportamiento enfatiza las ciencias del comportamiento y la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales, preocupándose más por los procesos y la dinámica organizacional que por la estructura. Amplía la discusión sobre la motivación humana basada en las teorías de la motivación de Maslow y la teoría sobre los factores que guían el comportamiento de los individuos, de Herzberg. Este enfoque ganó impulso a principios de la década de 1980, cuando comenzó a aparecer un conjunto de ideas, experiencias y principios del estilo japonés de administración, que se llamó la Teoría Z de la Administración. La teoría Z se basa en los principios de: empleo estable, baja especialización, evaluación permanente del desempeño y promoción lenta; democracia y participación en las decisiones; valorando a las personas.

La Teoría de Sistemas surge de los estudios del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanfly, publicados entre 1950 y 1968, y se centra en formulaciones conceptuales que puedan ser utilizadas en la realidad empírica. Para este autor, "un sistema puede definirse como un complejo de elementos que interactúan". La interacción significa que los elementos están en relación, y que los comportamientos de estos elementos cambian cuando hay cambio en la relación.

La Teoría del Desarrollo Organizacional surge de un conjunto de ideas sobre el ser humano, la organización y el entorno, con miras a proporcionar crecimiento y desarrollo organizacional, de acuerdo a las potencialidades. Recurre a estrategias organizacionales planificadas a través de modelos de diagnóstico, intervención y cambio que involucran cambios estructurales junto con modificaciones de comportamiento para mejorar la eficiencia y efectividad de las empresas.

La búsqueda de modelos de estructuras organizativas efectivas, relacionando variables ambientales y formas estructurales, da lugar al Enfoque de Contingencia y marca el surgimiento de un modelo llamado Orgánico en las Organizaciones. Este modelo, dotado de una gran flexibilidad, descentralización y desburocratización, se coloca como una opción para entornos en constante cambio y condiciones inestables, en contraste, en cierto modo, con el modelo

mecanicista que prevalece en situaciones y entornos relativamente estables. Con respecto a la organización del trabajo, este enfoque privilegia el análisis tecnológico, entre las diversas contingencias, en el sentido de sentar límites a la reorganización del trabajo. Se asocia a la participación del trabajador, y, los estudios desarrollados sitúan la participación entorno a las variables de las condiciones estructurales, que facilitan o dificultan la interacción trabajador/dirección y la propensión de los trabajadores a buscar la participación. Desmitifica la administración científica del trabajo y reconoce los factores de contingencia que interfieren en las organizaciones y relaciones funcionales.

De una amplia disposición de teorías y técnicas de las ciencias del comportamiento surge el Enfoque Sociotécnico, con énfasis en las relaciones entre el funcionamiento de los subsistemas sociales (individuos y sus relaciones, relaciones sociales en el trabajo y la cultura) y técnicos (tecnología, maquinaria y equipo, procedimientos y tareas), principio de optimización conjunta, elección organizacional, desarrollo del trabajo en grupos semiautónomos, preocupación por la evolución y el aprendizaje continuo. Se coloca en una lógica distinta y opuesta de la organización del trabajo en relación con el modelo taylorista-fordista.

2.2.2.1. Modelos de diseño del trabajo

El diseño del trabajo comprende la descripción de tareas de forma específica y alineada con los objetivos de la organización. Este tema es tan antiguo como el trabajo, porque es a través del diseño que el trabajo existe, que tiene un impacto muy grande en el plan de vida laboral, la motivación, la comunicación, las habilidades, el aprendizaje, la gestión del conocimiento, la apreciación del talento y otros temas.

Cavalcante (2005, p. 38) presenta un estudio en el que se evalúan los antecedentes a partir de la comprensión de Hackman y Oldham (1980). A continuación haremos consideraciones sobre el Modelo de Hackman y Oldham (1980). Estos autores, en la búsqueda de determinar la calidad de vida en el trabajo, desarrollaron una nueva estrategia, que dio lugar a la "Encuesta de Diagnóstico laboral (JDS)". Con este fin, estos estudiosos se basaron en cinco

factores que expresan la opinión del trabajador (Hackman et al., 1975). Estos cinco factores básicos son:

- Variedad de habilidades;
- Identidad de la tarea;
- Importancia de la tarea;
- Nivel de autonomía;
- Retroalimentación.

De acuerdo con este modelo, los cinco factores básicos estarán presentes solo cuando se perciba significación, responsabilidad percibida y conocimiento de los resultados del trabajo. De hecho, serían estados psicológicos que deberían satisfacerse a través del trabajo y, como resultado, proporcionarían una alta motivación interna, alta satisfacción, calidad en el rendimiento y baja rotación y ausentismo (Hackman y Oldham, 1980 apud Cavalcante 2005, p. 38).

Los tres primeros factores determinados por Hackman y Oldham (1980 apud Cavalcante, 2005, p. 38) contribuyen a la valorización del trabajo. La autonomía, enfatizada como cuarto factor, desarrolla en el empleado la percepción de cuánto es responsable de lo que realiza. El último factor (feedback) permite que el empleado esté informado de los resultados obtenidos con su trabajo. Para una mejor comprensión, es necesario observar las cinco formas de acción de estos niveles, que se conocieron como Job Enrichment Implementing Concepts, desarrollados por Hackman y Oldham (1980). La primera es la noción de Tareas Combinadas, en la que el trabajo que se fragmentó se agrupa y transforma en módulos, proporcionando un incremento de la variedad de habilidades del trabajador, además de rescatar la identidad de la tarea. La segunda se orienta a la Formación de Unidades Naturales de Trabajo, momento en el que se observan tareas que tienen una cierta correlación o secuencia; luego, estos se agrupan en módulos con una estructura lógica, que aumenta y refuerza el Significado y la Identidad de la Tarea. La tercera es el Establecimiento de Relaciones Directas con el Cliente, en la que, cada puesto, teniendo un cliente interno o externo, hace que cada problema y duda sea solucionado directamente por el trabajador que desarrolló la tarea, proporcionando así retroalimentación y autonomía y aumentando así la variedad de habilidades. Sin embargo, esto solo se consigue desde el momento en que

se crea un canal de comunicación que podría denominarse línea directa entre el trabajador y su cliente externo o interno (el siguiente de la línea de montaje). El cuarto concepto es la Carga Vertical, en la que se busca la integración vertical, que tiene como objetivo enriquecer la posición con la adición de tareas superiores o incluso de gestión. De este modo, la distancia entre la planificación, la ejecución y el control del trabajo disminuye, y el trabajador se ocupa de todas estas tareas, aumentando así la autonomía. Por último, el último concepto, el de la Apertura de Canales de Retroalimentación, recomienda que se proporcionen tareas que permitan información sobre el resultado del trabajo que se está realizando, sin que el trabajador dependa de terceros para obtener esta información. Para que esto ocurra, es necesario establecer y difundir normas y estándares, así como la disponibilidad de mecanismos para la medición de resultados.

Cuadro 3. Modelos clásico y humanístico

Modelo Clásico	Modelo humanístico
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Énfasis en la tarea y la tecnología; ✓ Basado en la estructura organizativa; ✓ Búsqueda de eficiencia a través del método y racionalización del trabajo; ✓ Preocupación por el contenido del puesto; ✓ Basado en órdenes e imposiciones; ✓ El trabajador ejecuta y obedece; ✓ Concepto Homo <i>economicus</i>; ✓ Salario y recompensas materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Énfasis en la persona y el grupo social; ✓ Basado en la interacción y la dinámica de grupo; ✓ Basado en la interacción y la dinámica de grupo; ✓ Preocupación con el contexto del cargo, o sea ,con su entorno social; ✓ Basado en comunicaciones ✓ Trabajador participa em las decisiones; ✓ Concepto de <i>homo social</i>; ✓ Recompensas sociales y simbólicas.

Fuente: adaptado de Chiavenato (2020, p. 207)

2.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Después de haber hablado, anteriormente, sobre la ramificación de la administración y sus teorías, con énfasis en la Escuela de las Relaciones Humanas, se notó que hubo una revolución en cuanto a la valorización de las personas, la armonización de las relaciones en el trabajo, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, etc. Por supuesto, la gestión de recursos humanos (GRH) es un conjunto de procedimientos y prácticas dirigidas a la

provisión, mantenimiento, compensación, etc., de las personas en las organizaciones. Su estudio también ha sufrido varias mutaciones a lo largo del tiempo. Como dicen Caetano y Vala (2007, p. 5 apud Ferreira, 2015, p. 19), durante mucho tiempo, el problema de los recursos humanos ha sido una preocupación por parte de los profesionales, tanto más visible cuanto que la existencia de recursos humanos adecuados, competentes y motivados se vuelve decisiva para el resultado organizacional.

Según Lisbon et al. (2011 apud Coelho, Silva & Picaró, 2016, p. 246), el término "Recursos Humanos" ha evolucionado con el tiempo. Los recursos humanos deben considerarse como algo más que un número de personas; comprenden todo el conjunto de talentos, habilidades, conocimientos y potencial de desarrollo que cada individuo encierra, como un conjunto de conocimientos y talentos que en conjunto representan los recursos humanos. La mayoría de los problemas de gestión de personas son consecuencia de las profundas transformaciones resultantes de la Revolución Industrial (Gomes, P. Cunha, Rego, C. Cunha, Cardoso & Marques, 2008).

Sekiou et al. (2001 apud Coelho, Silva & Picaró, 2016, p. 246), afirma que, en la segunda mitad del siglo XIX, los empleadores tomaron conciencia de los problemas sociales causados por la industrialización, ofreciendo asistencia a sus trabajadores para resolver sus problemas sociales. Así surgieron los primeros servicios especializados de GRH, en los que la función principal era gestionar y controlar a todos los trabajadores. En cuanto a la evolución de este nombre, que cambió de Gestión de Personal a Gestión de Recursos Humanos, Besseyre des Horts (1987 apud Coelho, Silva & Picaró, 2016, p. 246), desarrolla una cronología en la que define cinco fases distintas:

- I. La primera fase, desde principios del siglo 20 hasta la Primera Guerra Mundial, en la que el término utilizado fue el de "Administración de Personal".
- II. En la segunda fase, que tuvo lugar entre las dos guerras mundiales, la designación adoptada fue "Dirección de Relaciones Sociales o Laborales", con especial atención a la gestión de las relaciones entre los interlocutores sociales y las negociaciones contractuales.
- III. En la tercera fase, entre las décadas de 1950 y 1960, la designación fue "Dirección de Relaciones Humanas", debido al aumento de la legislación de carácter social.

- IV. En la cuarta fase, desde finales de la década de 1960 hasta la década de 1980, la "Dirección de Personal", como se llamaba entonces, asumió una mayor importancia en la gestión global de las organizaciones, adquiriendo profesionales dedicados a esta área asumiendo la condición de gerentes.
- V. La última fase, a su vez, comienza en la década de 1980 y se extiende hasta hoy, en la que la "Dirección de Recursos Humanos" valora a las personas, y estas son vistas como una inversión que debe movilizarse y desarrollarse.

Según Gómez (2019, p. 11), han habido muchas investigaciones previas a este trabajo que consideran el área de GH como una parte esencial de la estrategia organizacional de las compañías; sin embargo, muy pocas lo han hecho basadas en el modelo instaurado por Ulrich o en la experiencia adquirida por aquellas organizaciones que lo han aplicado. Una primera aproximación a este modelo fue realizada por Martínez Pineda y Galindo Sarmiento (2012), aludiendo a la propuesta de transformación de la función de GH que agrega valor expuesta por Ulrich en 2006. Según sus autoras, el factor uno – el conocimiento de las realidades externas del negocio – hace referencia a la importancia que tiene para las compañías volverse expertas en el negocio de los clientes, con el fin de agilizar los procesos de manera estratégica, determinando cuáles son las necesidades específicas que favorecerán el desarrollo de resultados óptimos.

Para comprender las diversas contribuciones de diversos autores sobre procesos y políticas de gestión de recursos humanos, mostramos el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Agrupación de los procesos de gestión humana (GH) según la visión de diferentes autores

AUTOR	AGRUPACIONES
Chiavenato (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento y selección 2. Formación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y gestión de la carrera

	<ol style="list-style-type: none"> Entorno jurídico de la administración de personas
Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003)	<ol style="list-style-type: none"> Procesos básicos en la gestión de recursos humanos Incorporación del individuo en las organizaciones Desarrollo de los recursos humanos Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos <ol style="list-style-type: none"> Temas de actualidad en la gestión de recursos humanos
Decenzo y Robbins (2001)	<ol style="list-style-type: none"> Empleo que se refiere a la obtención de personas Formación y desarrollo, que tiene como objetivo preparar a las personas Motivación, que busca estimular a las personas <ol style="list-style-type: none"> Mantenimiento, que desea mantener o retener a las personas
Gómez, Balkin y Cardy (1999)	<ol style="list-style-type: none"> Cotratar de las personas Desarrollo del trabajo Compensación <ol style="list-style-type: none"> Gobernanza
Sherman, Bohlander e Snell (1999)	<ol style="list-style-type: none"> Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos Desarrollo de la eficacia en recursos humanos Implementación de compensaciones y seguridad Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	<ol style="list-style-type: none"> No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal.
Castillo Aponte (1994)	<ol style="list-style-type: none"> Planeación del personal Organización de personal Dirección de personal Coordinación de personal Control de personal
Alles (2005)	<ol style="list-style-type: none"> Descripción de puestos Formación / Selección Compensaciones Desempeño Carreras
Alles (2006)	<ol style="list-style-type: none"> Dirección estratégica de recursos humanos
Santos (2021)	<ol style="list-style-type: none"> Reclutamiento y selección de personas Integración, descripciones de tareas, calificación ocupacional y evaluación del desempeño Formación y desarrollo Recompensas Carreras, empoderamiento, disponibilidad y oportunidades <ol style="list-style-type: none"> Gestión de las salidas de las personas

Fuente: Adaptación del autor, a partir de García Solarte, Murillo Vargas y González Campo (2009 apud Gómez, 2019, p. 18). Implementación del modelo de gestión humana (GH), propuesto por Dave Ulrich. Efectos, desafíos y percepciones. Maestría en Administración de Negocios - MBA. Universidad EAFIT: Escuela de Administración. Medellín.

2.3.1. EL modelo de David Ulrich

Según Ulrich, para lograr obtener resultados, contribuir con la estrategia de negocio y construir una compañía competitiva, las áreas de GH deben cumplir con los cuatro roles claves que se muestran en el cuadro:

Cuadro 5: Los cuatro roles de la gestión humana (GH)

ROL	APORTE / RESULTADO	METÁFORA	ACTIVIDAD
<i>Management de RR. HH. Estratégicos</i>	Ejecutar la estrategia	Socio estratégico o BP; en algunas compañías los llaman generalistas	Alinear las estrategias de GH con las del
<i>Management de la infraestructura de la</i>	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la
<i>Management de la contribución de los</i>	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados:
<i>Management de la transformación y el cambio</i>	Crear una compañía renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la

Fuente: Ulrich (1997, 2009 apud Gómez, 2019, p. 22). Implementación del modelo de gestión humana (GH), propuesto por Dave Ulrich. Efectos, desafíos y percepciones. Maestría en Administración de Negocios – MBA. Universidad EAFIT: Escuela de Administración. Medellín.

Para el profesional de GH, el desempeño de un rol o de otro dependerá de si su foco está en el día a día o en el futuro y si se debe inclinar por los procesos o por las personas. Este profesional debe estar al tanto del trabajo operativo y de la estrategia del negocio, y debe conocer los procesos tan bien como conoce a los empleados. El éxito en la implementación de los roles dependerá del conocimiento que este profesional tenga de los aportes, las metáforas y las acciones específicas de cada uno de ellos, (Gómez, 2019, p. 22).

En síntesis, al líder de GH se le exige cada vez más que cuente con mayores competencias y habilidades, entendiendo que ya no es un mero ejecutor de tareas y responsabilidades, sino un co-creador de la estrategia corporativa.

Para Ulrich, la evolución de este profesional ha sido bastante significativa.

En su inicio, las indagaciones se concentraron en determinar las competencias distintivas de los profesionales de RR. HH.; más adelante, el foco fue determinar cuáles eran los grados de dominio que exhibían estos profesionales en cada una de las competencias identificadas; y estudios posteriores se abocaron en comprender cómo se perciben estas competencias como un factor determinante en el desempeño individual y del negocio y en establecer cuáles competencias de RR. HH. tienen mayor impacto en el desempeño de una compañía y en la creación de valor para sus grupos de interés. Las investigaciones recientes de este autor se han concentrado en determinar cuáles actividades de las áreas de RR. HH. predicen mayor desempeño en los negocios y en la creación de valor, (Gómez, 2019, p. 23).

A continuación, se hace una descripción de cada uno de los roles de la GH según el modelo de Ulrich.

2.3.1.1. Business partner (BP) o socio estratégico¹

En el rol de socio estratégico –llamado también *business partner*, BP–, el área de RR. HH. colabora en el diseño de la estrategia corporativa participando en su definición y alineando sus prácticas con los objetivos del negocio de una compañía. Los BP son sus socios, porque orientan los sistemas de RR. HH. y fijan sus prioridades. El rol del BP ha comenzado a volverse estratégico, porque su misión debe ser redefinir la propuesta de valor de su área y potencializar su impacto, con el fin de lograr los resultados esperados.

Para convertirse en BP es necesario superar los cinco desafíos siguientes:

- ✓ **Desafío 1:** evitar que los planes estratégicos junten polvo en el último estante. Esto significa que normalmente en las compañías se escriben muchos planes visionarios y misionales que, al final, no se terminan ejecutando ni concretando. Es así, entonces, como el BP debe ayudar a convertir esas declaraciones estratégicas en un conjunto de acciones organizativas y asistir su ejecución óptima; incluso, debe participar desde el momento en que se estén

¹ La fuente de cada uno de los cuatro roles mencionados a continuación es Ulrich (1997 apud Gómez, A. V. 2019, p. 22). Implementación del modelo de gestión humana (GH), propuesto por Dave Ulrich. Efectos, desafíos y percepciones. Maestría en Administración de Negocios – MBA. Universidad EAFIT: Escuela de Administración. Medellín

instaurando las ideas estratégicas. Su función es de gran importancia, pues él es el que ayuda a identificar las capacidades organizacionales con el fin de cumplir la estrategia corporativa, y contribuye al desarrollo de dichas capacidades según las necesidades de su compañía o del área que acompaña.

- ✓ **Desafío 2:** crear una tarjeta de puntuación equilibrada. Este concepto, llamado *balanced score card* (BSC), significa que el BP debe responder en igual medida por los indicadores del área en la que se encuentre, es decir, que el representante del área de GH debe ser coadyuvante para lograr el éxito de las métricas del área de la cual es socio.
- ✓ **Desafío 3:** alinear los planes de RR. HH. con los planes empresariales. La planificación del área de GH se debe convertir en una pieza importante y fundamental en la estrategia del negocio de una compañía para asegurar los resultados esperados.
- ✓ **Desafío 4:** evitar las salidas fáciles. Las acciones de mejora siempre van a requerir tiempo y dedicación y nunca tendrán una salida fácil. El *benchmarking* sobre mejores prácticas no siempre se va a poder emular y aplicar en la propia compañía, y si bien es algo que se debe hacer, siempre se deben tener en cuenta el contexto y las capacidades organizacionales.
- ✓ **Desafío 5:** lograr que en la compañía se les preste atención a las capacidades, es decir, a lo que ella es capaz de hacer para lograr el cumplimiento de su estrategia.

Una vez que se superen estos desafíos, se podrá decir que el área de GH está aportando valor como socio estratégico del negocio.

2.3.2. Gestión del talento humano

En los tiempos más remotos, el talento se entendía como algo con valor, peso y medida. Hay una referencia bíblica en el libro de Mateo: "También digo que el reino será como un señor que, al salir de viaje, convocó a sus siervos y les confió sus bienes. A uno dio cinco talentos, al otro, dos y al otro, un talento; cada uno según su capacidad personal. Y luego se fue de viaje. El que había recibido cinco talentos salió de inmediato, los invirtió y ganó cinco más. Del mismo modo, el que recibió los dos talentos ganó otros dos. Sin embargo, el que había recibido un talento se apartó, cavó un agujero en la tierra y escondió el dinero que su señor había confiado a su cuidado" (Mateo 25:14-18, KJA). Es un relato antiguo cuyo significado radica en valor, peso o medida. Hoy en día se

utiliza para describir las potencialidades humanas en términos de conocimientos, habilidades y actitudes empleadas en la vida cotidiana. Su significado también radica en la diferenciación entre los trabajadores de la organización, con respecto a sus valencias y el énfasis en la productividad, lo que permite a la organización alcanzar sus objetivos.

Cuadro 6: Diferentes definiciones de talento

AUTORES	DEFINIÇÃO
McClelland et al. (1958)	El término talento es ambiguo. A veces, se refiere a una actitud o habilidad personal, y a veces al desempeño talentoso de un individuo, comportamiento que va más allá de lo ordinario al cumplir con algún criterio deseable.
Jackson y Schuler (1990)	Personas que poseen buenas habilidades mentales, que son preparadas mentalmente para necesidades de innovación y cambios organizacionales
Fishman (1998)	El recurso organizativo más importante en los próximos 20 años será el talento: gente de negocios, inteligente y sofisticada, con conocimientos de tecnología, astucia y ágil operativamente. Así como la demanda por estas habilidades crece, la oferta caerá.
Berger e Berger (2004)	El talento es la combinación del conjunto de habilidades, destrezas y experiencias necesarias para llevar a cabo el trabajo.
Ulrich (2007)	Talento es igual a competencia por compromiso por contribución. Empleados talentosos deben tener habilidades, voluntad y objetivos, además de ser capaces, comprometidos y contributivos.
Bethke-Lanbenegger (2012)	Los talentos son los trabajadores que garantizan la competitividad y el futuro de una organización, ya sea como líderes o especialistas, a través de su cualificación y conocimiento específico del trabajo, sus habilidades sociales y metodológicas, y la voluntad de aprender o la orientación a resultados.
Everlim (2013)	Trabajadores con un potencial superior a la media en función de su talento y que realizan muy bien sus actividades. Además, están dispuestos y son capaces de progresar.

Fuente: adaptado de Freitag e Mello (2012; 2014 apud Santos, 2017, p. 6). La percepción de las prácticas de retención de talento en una institución bancaria nacional. Universidad de Brasilia: Facultad de Economía, Administración y Contabilidad - FACE. Brasilia.

2.3.2.1. Aspectos fundamentales de la GTH moderna

Cuadro 7. Aspectos fundamentales de la gestión de talento humano moderna

Aspetos Fundamentales	Descripción
Personas como seres humanos	Dotados de personalidad propia, inteligencia y profundamente diferentes, con una historia personal privada y diferenciada, poseyendo conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para la correcta gestión de otros recursos organizacionales. A las personas les gustan las

	personas y no como meros recursos de la organización. Ya no se trata de gestionar los recursos, se trata de gestionar el talento humano que las personas ofrecen a la organización.
Personas como activadores de los recursos organizacionales	Como impulsoras de la organización y capaces de dotarla con el talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y retos. Las personas como fuente de auto-impulso que impulsa la organización, no como agentes pasivos, inertes y estáticos. No hay organizaciones sin personas hoy en día.
Personas como socios de la organización	Capaces de llevar a la organización a la excelencia y el éxito. Como socios, las personas realizan inversiones en la organización como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc. — la expectativa de cosechar los rendimientos de estas inversiones a través de salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, satisfacción, carrera, etc. Toda inversión se justifica sólo cuando aporta un rendimiento razonable. En la medida en que el retorno sea bueno y sostenible, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la cara de la reciprocidad en la interacción entre personas y organizaciones. Y también de autonomía y acción, y no más de pasividad, inercia y dependencia. Las personas son como socios activos y no como sujetos pasivos.
Personas como talentos proveedores de competencias	Como elementos vivos y con competencias esenciales para el éxito organizacional. Cualquier organización puede comprar máquinas o equipos, comprar tecnología para igualar a los competidores. Es decir, es relativamente fácil, pero construir competencias es extremadamente difícil: lleva tiempo, entrenamiento y maduración
Personas como capital humano del negocio	Como el principal activo organizacional que agrega inteligencia y foco al negocio de la organización.

Fuente: adaptado de Chiavenato (2002, p. 11)

2.4. LIDERAZGO

El estudio sobre el liderazgo parece ser simple, pero es muy complejo. Es un tema que preocupa a las personas y a las organizaciones. Muchos textos abordan el tema, incluida la capacitación, tanto de la esfera formal como de la esfera informal. Estos estudios también abarcan la personalidad y los rasgos de comportamiento necesarios para ser exitosos. Arruda (1987 apud Silva & Tolfo, 2014, p. 120) afirma que, debido a la necesidad de supervivencia y competitividad de los grupos, el liderazgo ha existido desde el comienzo de las civilizaciones. Sin embargo, no existía una teoría científica al respecto, las técnicas era elaboradas y probadas por ensayo y error.

Los estudios de líder y liderazgo son contemporáneos del surgimiento de la civilización. Es un fenómeno universal. No es una invención. Todavía hay condiciones en las que el éxito o el fracaso de los grupos y las organizaciones puede atribuirse indebidamente al líder, en lugar de a factores ambientales y organizacionales sobre los cuales el líder no tiene control. En situaciones

industriales, educativas, militares y sociales, el liderazgo juega un papel importante para el estudio y la investigación. (Bass, 1990 apud Rego, 1998, p. 15).

Muchas personas, cuando se les invita a pensar en el liderazgo, tienden a recordar a los líderes políticos, militares, religiosos y empresariales que, debido a su magnetismo personal, energía y heroísmo, tienen efectos muy profundos (positivos y negativos) en los seguidores, las empresas o la sociedad, (Ghandi et al. apud Rego, 1998, p. 363).

La siguiente tabla presenta los principales conceptos y las características del liderazgo:

Cuadro 8: Conceptos y significados de liderazgo

CONCEPTO DE LIDERAZGO	CARATERIZACIÓN
Centro del proceso grupal	El liderazgo implica la prominencia de uno o unos pocos individuos sobre los demás. Debido a su posición especial en el grupo, el líder determina la estructura, el clima, la ideología y la actividad del grupo.
Personalidad y sus defectos	El líder posee cualidades que los distinguen de sus seguidores.
Arte de induzir a la obediencia	El liderazgo es la capacidad de impresionar la voluntad del líder en los seguidores e inducirlos a obedecer, respetar, ser leales y a la cooperación.
Ejercicio de influencia	El liderazgo es una relación entre el líder y los seguidores, en la que el primero influye más que el influenciado. Debido al líder, los liderados actúan de manera diferente a como lo harían sin él.
Acto ou comportamiento	El liderazgo es el comportamiento de un individuo comprometido con la dirección de las actividades del grupo
Forma de persuasión	El liderazgo es persuasión exitosa, sin coerción: los seguidores están convencidos por los méritos del argumento, no por el líder".
Relación de poder	El liderazgo es un tipo particular de relación de poder, que se caracteriza por la percepción de los miembros del grupo de que otro tiene el derecho de prescribir un comportamiento relativo a la actividad grupal.
Instrumentos de alcance de objetivos	El liderazgo es el proceso de organizar una situación, de modo que los miembros del grupo, incluido el líder, puedan lograr objetivos comunes con el máximo ahorro de tiempo, esfuerzo y trabajo.
Efecto emergente da interacción	El liderazgo es un proceso de estimulación mutua a través del cual la energía se dirige hacia la búsqueda de una causa común.
Papel diferenciado	Cada miembro de un grupo, organización o sociedad ocupa una posición. En cada una de ellos, se espera que el individuo que lo ocupa desempeñe un papel más o menos definido. Por lo tanto, el líder desempeña el papel que se le asigna, diferente del asignado a los seguidores.

Iniciación de la estructura	El liderazgo es el proceso de crear y mantener el patrón de relaciones y roles. Permite mantener la eficacia de los sistemas de decisión.
Combinación de elementos	El liderazgo involucra aspectos de personalidad, procesos de influencia, comportamiento, poder, etc.

Fuente (1998 p. 24 apud Boaventura, 2016, p. 8)

Por lo general, se llega a una fase de liderazgo donde el entrenamiento no funciona si el carácter no es apropiado. Esto significa que el liderazgo también tiene que ver con el carácter, educación, la forma en que uno vive y cómo uno concibe la vida. Aunque existen los procesos y procedimientos de conducta, esta se estructura según la forma en que uno vive.

Boaventura (2016, p. 9) afirma que las definiciones de liderazgo mencionadas anteriormente confirman que el centro del proceso grupal determina la estructura del grupo, en lo referente al comportamiento del individuo. El poder relaciona a los miembros involucrados en las actividades del grupo, respecto de una combinación de elementos que involucran aspectos de personalidad, comportamiento y poder. El liderazgo es de gran importancia en las actividades y la toma de decisiones de las organizaciones y la sociedad en general.

2..4.1. Teorías de liderazgo

Las teorías que guían los estudios de liderazgo son varias, y cada una marca un contexto de su análisis, contribuyendo a su evolución. Los estudios de Bass (1985) agregaron aspectos de contingencia a la teoría carismática, que conforman su teoría del liderazgo transformacional y transaccional, donde las principales dimensiones son: influencia idealista, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual de cada subordinado.

Existen varios enfoques del liderazgo, que conforman puntos de convergencia en la forma de interpretar las diversas teorías. Son presentados en la siguiente tabla.

Cuadro 9. Teorías y abordajes de liderazgo

TEORIAS DE LIDERAZGO	ABORDAJES	REFERENCIA
Teoría de los rasgos	La teoría de los rasgos tiene como objetivo identificar los rasgos más comunes en los líderes. Como demuestran estos estudios, el líder se identifica a través de aspectos físicos, de personalidad, sociales e individuales. Pero la teoría de los rasgos no identifica las diferencias entre líderes eficaces e ineficaces, solo puede predecir efectivamente el surgimiento de nuevos líderes.	Robbins (2009)
Teorías Comportamentales	Las teorías del comportamiento tienen como objetivo descubrir particularidades en la forma en que los líderes se comportan en la organización. Esta teoría no permite la identificación de factores críticos para determinar el comportamiento de los líderes. Si lo permitiese, esta identificación podría servir para capacitar a las personas para que sean líderes de manera más efectiva, minimizando costos innecesarios.	Robbins (2009)
Teorías de Contingencia	Las teorías de contingencia buscaban demostrar que el desempeño del líder estaba relacionado con la situación en la que se inserta. Para entender las teorías de contingencia, es necesario comprender cuatro estudios: modelo de Fiedler, teoría del intercambio entre líder y liderado, teoría de meta y camino, y modelo de liderazgo participativo.	Robbins (2009)
Liderazgo carismático	Según esta teoría, los líderes tienen cualidades excepcionales cuando se trata de entender y comprender a sus subordinados. Estos líderes tienen una visión, es decir, tienen un objetivo idealizado y creen en la posibilidad de lograrlo, y están dispuestos a asumir riesgos para alcanzarlos. Pueden hacer lecturas realistas del entorno en el que se insertan y también de los recursos que necesitan para realizar cambios; entienden y ven las necesidades de sus subordinados. Finalmente, un líder carismático tiene comportamientos poco convencionales, proponen novedades y no se guían por rutinas.	Robbins (2009)
Liderazgo situacional	El liderazgo situacional es la relación entre el estilo del líder, la madurez del subordinado y la situación en la que se encuentran. No existe un tipo de liderazgo adecuado para todas las situaciones posibles, debido a la alta complejidad del mundo organizacional. Hay diferentes tipos de líderes y situaciones sobre las cuales, si son comprendidas, se pueden tomar las medidas apropiadas.	Hersey e Blanchard (2006)

Fuente: Cunha, Rego, Cunha, y Cabral-Cardoso (2016).

En la tabla anterior, hay una situación importante sobre las teorías y sus partidarios. Hay muchos eruditos con diferentes puntos de vista, algunos están de acuerdo con una determinada teoría, mientras que otros no, y secuencialmente apoyan o están de acuerdo con otros. Es un estudio de gran complejidad porque está totalmente conectado con la coordinación de las personas y todo lo que rodea al hombre.

2.4.2. Estilos de liderazgo

Según Chiavenato (2003 *apud* Asunción *et al.*, 2010, p. 24), las teorías sobre los estilos de liderazgo son teorías que estudian el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados. El enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, es decir, su estilo de comportamiento para liderar. La teoría más conocida se refiere a tres estilos de liderazgo:

1. **Liderazgo autocrático:** el líder centraliza las decisiones e impone sus órdenes al grupo, desarrollando agresividad, tensión, frustración y no espontaneidad en el grupo, impidiendo las relaciones interpersonales entre los miembros. El trabajo solo se desarrolla con la presencia del líder;
2. **Liderazgo liberal (*laissez-faire*):** el líder delega plenamente las decisiones en el grupo, incontrolablemente. A pesar de la intensidad de sus funciones, la producción se torna mediocre. Prevalece el individualismo agresivo y el poco respeto por el líder;
3. **Liderazgo democrático:** el líder dirige y guía al grupo, fomentando la participación democrática de las personas. Los líderes y subordinados desarrollaron comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. Gran integración grupal en un clima de satisfacción.

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo, de acuerdo con la situación, con las personas y con la tarea a realizar. El líder ordena y consulta a los subordinados antes de tomar una decisión y sugiere cómo realizar ciertas tareas: utiliza un liderazgo autocrático, democrático y liberal. El reto del liderazgo es saber cuándo aplicar qué estilo, con quién y bajo qué circunstancias y actividades.

2.4.3. Modelos de liderazgo

El tema del liderazgo involucra el comportamiento, porque dicta cómo las personas encajan en la sociedad. El comportamiento también dicta el éxito del liderazgo, porque está asociado con la forma en que las personas se comportan frente a cada situación. El posicionamiento del liderazgo se verifica por el estilo adoptado por el líder, aunque algunos aplican los diversos estilos ocasionalmente.

Según Messias (2014, p. 59), la organización teórica del estudio de liderazgo propuesto por Jago (1982) permitió fijar el estudio del liderazgo en dos

criterios principales: el criterio de universalidad (el mejor camino) versus el criterio de la contingencia, y el criterio de rasgos versus el criterio del comportamiento de los líderes, (Jesuino, 1999, p. 20). En primer lugar, la investigación centrada en los rasgos del líder universal (Jago, 1982) nos permitió estudiar el liderazgo como una combinación de rasgos especiales o características de los individuos, que les permitiría influir en el grupo en una dirección determinada (Stogdill, 1948, p. 1974). A continuación, la investigación se centró en los comportamientos del líder universal en línea con la investigación pionera de Lewin (1935) sobre los estilos de liderazgo. La investigación de Lewin (1935) nos permitió entender que los patrones de comportamiento de los liderados eran diferentes, dependiendo del estilo de liderazgo: autoritario, democrático y permisivo (*laissez-faire*).

Michigan y Ohio (*apud* Messias, 2014, p. 59) explican que los estudios del comportamiento del líder y liderados alcanzan la profundidad necesaria para entender los estilos de liderazgo (Korman, 1966), revelando el estilo democrático como el más factible de efectividad del líder en el desempeño de los propósitos organizacionales, con la salvaguarda de que los estilos de liderazgo, por sí mismos, no son los únicos predictores de la efectividad del liderazgo, distanciándose de la idea de que existe un mejor estilo de liderazgo independientemente de las contingencias específicas que requiera cada escenario situacional (Jesuino, 1999).

Así, el *one best way* (Taylor, 1911 *apud* Locke, 1982) dio paso al inicio de la investigación centrada en las características del líder y las situaciones de contingencia, en las que cada uno de los estilos puede ser efectivo dependiendo de la situación, relacionando las características personales del líder con situaciones de contingencia (Fiedler & Mahar, 1979). En esta perspectiva, analizamos los estilos de liderazgo carismático (Conger & Kanungo, 1987), transformacional y transaccional (Bass, 1985; Burns, 1978), las características personales del líder, la autenticidad y la ética, divididas en liderazgo auténtico y liderazgo ético (en este contexto sin descuidar el tema de la ética y la responsabilidad social de las organizaciones) (Charteris-Black, 2006), el liderazgo de servicio (Kouzes & Posner, 2007) y el liderazgo integral (Kupers & Weibler, 2008).

2.34.3.1. Liderazgo carismático

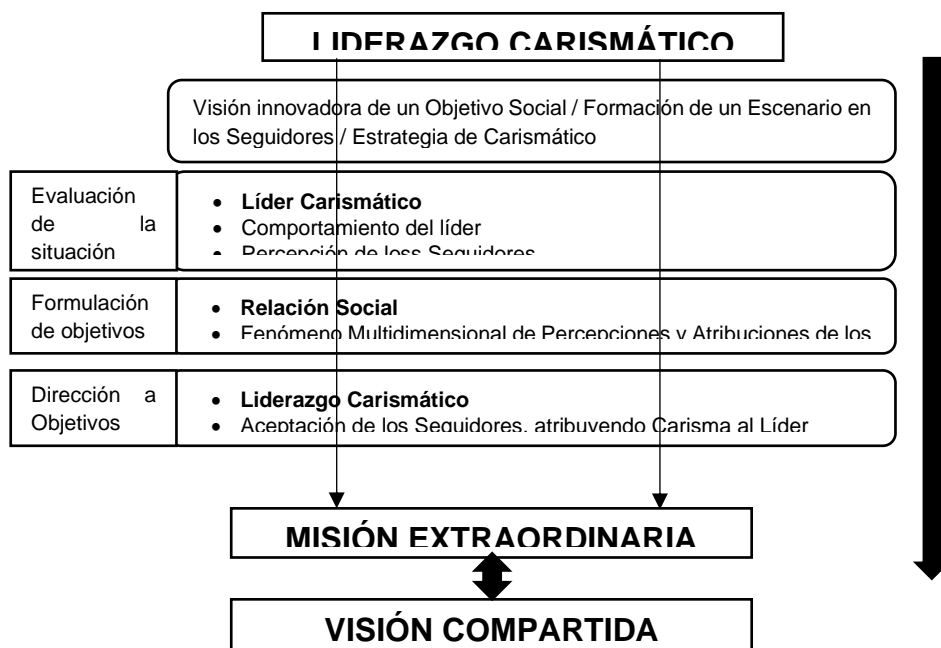
Messias (2014, p. 60) señala que la naturaleza social y compleja del individuo, meticulosamente observada en las obras de Bouchard & Loehlin (2001), Inglehart et al. (1998), Tajfel (1981), Cohen (1976), Geertz (1973) y Wrong (1961) hacen del liderazgo un proceso de influencia social, casi natural, o innato, a la construcción del individuo en sociedad. La notoriedad y los ejemplos sociales de individuos como Mahatma Gandhi y Martin Luther King, evidenciados por King & Mayor (1999), e individuos políticos como Franklin Delano Roosevelt, descrito por Greenstein (2000), contribuyen al no olvido de la teoría del Gran Hombre y a la relevancia indeleble de los patrones de comportamiento de investigación de las Universidades de Michigan y Ohio. Estos prominentes líderes sociales y políticos en la historia humana han inspirado (e inspirado) seguidores a través de una cierta visión de altos valores morales y éticos, de una autenticidad única de comportamiento, tan convincente a los ojos de los seguidores que, a falta de una mejor designación, el término carisma parece lo suficientemente apropiado como para justificar la capacidad de atracción social que estos individuos promueven en las comunidades y sus seguidores (Roberts & Ash, 2009).

Para Giddens (1971 apud Messias, 2014, p. 62), el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) fue el primero en acuñar el término carisma de los líderes para justificar la capacidad de atracción social que estos individuos promovían en las comunidades y sus seguidores. Max Weber propuso la teoría de la autoridad, según la cual en la sociedad habría tres formas de autoridad (la tradicional, la racional y legal y la carismática), y esa (la carismática) sería una autoridad basada en la percepción colectiva de que un individuo dado sería extraordinario y, como tal, capaz y digno de liderar (Blau, 1963).

La forma de autoridad carismática surgió como una declaración natural, casi divina, que permitía al individuo carismático asumir posiciones relevantes en la sociedad porque esa sería la voluntad colectiva. Esta forma de autoridad difería de las otras dos formas de poder, basadas en la tradición histórica y la autoridad formal de los estados (Heuser y Klaus, 1998), que solo concebían el ascenso a posiciones cumbre en la organización del estado y la sociedad al individuo elegido en el escrutinio formal. A pesar de la contribución de Max

Weber (1864-1920), recién en el siglo XX, el tema fue debidamente estudiado (Heuser & Klaus, 1998) principalmente por la investigación realizada por Conger (Conger, 1988; Congrio y Kanungo, 1987).

Figura 1. Esquema de liderazgo carismático



Fuente: adaptado de Messias (2014, p.63 a partir de Conger & Kanungo (1987), Conger (1989)

Messias (2014, p. 62) señala que, en esta teoría, el líder a través de la comunicación y el argumento que transmite a los seguidores provoca emociones, despertándolos al interés en el compartir la visión y la necesidad racional para lograrlo, dando más poder a los seguidores y ellos recibiendo más poder. No considerados superhombres, los líderes visionarios varían en estilo, sin necesariamente conducir a un buen desempeño organizacional (Mintzberg, 1983). Si, por un lado, en circunstancias de crisis, este estilo de liderazgo puede ser efectivo en la medida en que, al asegurar la permanencia de los seguidores frente a la posibilidad de realización del proyecto, facilita el logro de los objetivos organizacionales (Wang, Chou, & Jiang, 2005). Por otro lado, esta modalidad podría disminuir la participación de los individuos (Hespe & Wall, 1976).

2.4.3.2. Liderazgo transformacional y transaccional

Para Downton (1973 *apud* Messias, 2014, p. 63), el liderazgo transformacional surge cuando uno o más individuos se involucran entre sí, de tal manera que, líder y liderados se elevan a niveles más altos de motivación y conciencia. Burns (1978) fue el primero en introducir los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional en su enfoque descriptivo del liderazgo político, conceptos más tarde introducidos y desarrollados en la psicología de las organizaciones. Burns (1978) señala que la diferencia entre liderazgo transformacional y transaccional radica en la caracterización del tipo de relación de liderazgo que se establece entre líder y liderado. O más bien, entender lo que uno tiene para ofrecer al otro, en la medida en que ambos se han involucrado en altos niveles de motivación y moralidad. La motivación de ambos, que puede haber comenzado simplemente como una transacción en campos opuestos de motivación, se une en un objetivo común compartido por una visión conjunta.

Messias (2014, p. 64) describe que, a partir de la teoría de Burns (1978), el psicólogo Bernard Bass (1985) construye su teoría del liderazgo transformacional, basada en la motivación del líder respecto de los liderados, motivándolos a ir más allá de lo que cabría esperar, logrando altos rendimientos. Bass (1985), combinando estilos de liderazgo (Charteris-Black, 2006), con características personales del líder, como la autenticidad (Bass & Steidlmeier, 1999) y la ética (Bass, 1998), prioriza este estilo de liderazgo y afirma que es el más estudiado y citado en la literatura (Bass & Avolio, 1993). Además, el cuestionario propuesto por Bass (1985), el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), permitió extraer cinco dimensiones, tres de ellas relacionadas con el liderazgo transformacional y dos relacionadas con el liderazgo transaccional (Bass, 1996).

Los componentes principales de este estilo de liderazgo son la capacidad del líder para identificar conocimientos positivos en los liderados y fomentar su desarrollo; facilitar la participación de los liderados, motivándolos a actuar y pensar de manera diferente; formar y compartir una visión positiva que entusiasme a los liderados y los motive a adherirse a ella. También importan las características personales que permitan al líder ganarse el respeto y la admiración de los liderados, incluso asumiendo la responsabilidad por el fracaso

del desempeño organizacional, si se verifica. El líder debe expresar asimismo, capacidad para demostrar determinación, compartiendo el éxito y poniendo las necesidades del grupo por encima de las propias (Bass & Steidlmeier, 1999; Bajo, 1998; Bajo y Avolio, 1993). Para Rego & Cunha (2003), los componentes del liderazgo transformacional pueden sintetizarse en influencia idealizada (carisma), liderazgo inspirador, estimulación intelectual y consideración individualizada. Por ejemplo, en lo que concierne a consideración individualizada, el líder expresa preocupación por cada uno de sus liderados y busca desarrollar sus habilidades, tratando a cada uno como una persona única con necesidades y habilidades idiosincrásicas. Respecto de la estimulación intelectual, el líder tiene la capacidad de definir y reformular problemas. Con este fin, cuestiona las ideas hechas y alienta a los empleados y compañeros a pensar de una manera innovadora y creativa (House, 1971).

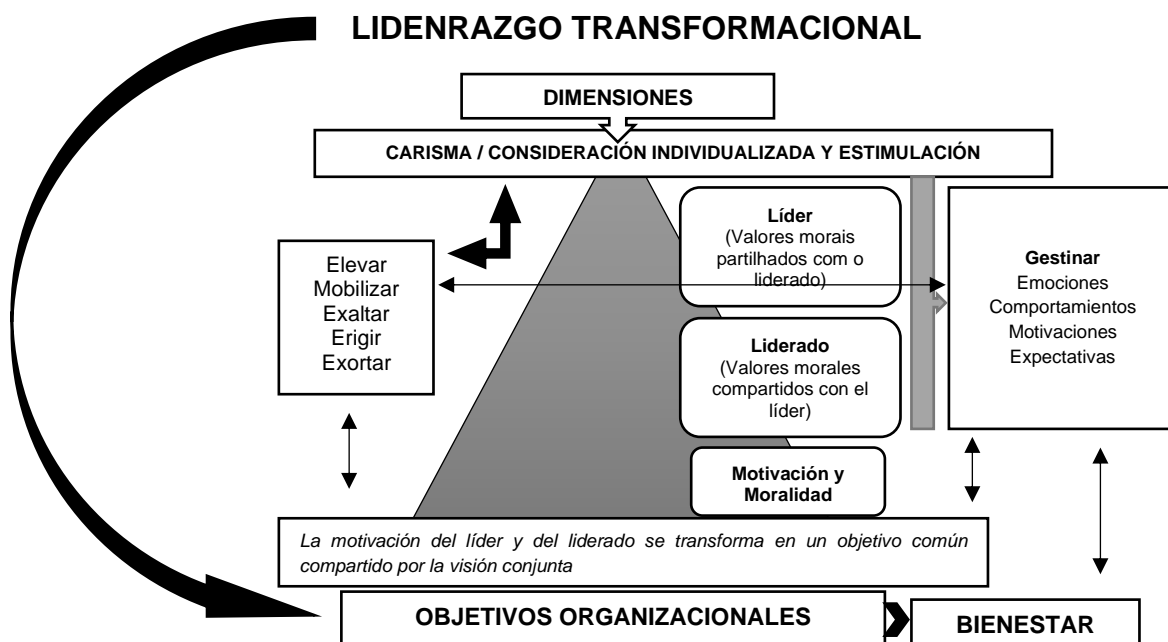
Para el liderazgo transformacional, términos como elevar, movilizar, exaltar, erigir, exhortar son adjetivos que describen este estilo de liderazgo. De acuerdo con esta teoría, la relación entre líder y liderado se basa en un conjunto de valores ideológicos compartidos por líderes y liderados. En el límite, el líder de estilo transformacional adopta comportamientos de conducta moral ejemplares y éticamente inspiradores para los liderados, y ambos se benefician con este efecto transformador. Los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas y se centran en valores de orden superior en respuesta a estímulos y necesidades intrínsecas, haciendo que los liderados se identifiquen completamente con las necesidades del líder y viceversa. Sobre todo, los líderes transformacionales deben saber cómo involucrar al grupo de trabajo haciendo uso de la mejor comprensión posible del manejo de las emociones, comportamientos, motivaciones, expectativas que involucran a los liderados (Higgs, 2003). El liderazgo transformacional se puede pensar en torno a tres dimensiones: carisma, consideración individualizada y estimulación intelectual. El carisma se refiere a comportamientos personales, como dar ejemplo, tomar riesgos calculados, manifestar comportamientos auténticos y éticos, servir de modelo para el seguidor. El líder carismático imprime significado a la realidad, establece desafíos y facilita el espíritu de equipo.

Además, el autor mencionado afirma que, de esta manera, no debería sorprender que el liderazgo transformacional sea el más citado en la literatura

(Judge & Bono, 2000; Bajo y Avolio, 1993). Lo que a menudo se ha presentado como un modelo opuesto al liderazgo transformacional, también descrito por Burns (1978), es el liderazgo transaccional. De acuerdo con este enfoque, el líder maneja las recompensas solo si se cumplen los objetivos y solo interviene cuando surgen problemas, en lugar de anticipar tales dificultades. Sin embargo, los individuos varían entre los dos tipos de liderazgo, y algunos de estos pueden centrarse en qué tan activos les gustaría ser, o cuánta energía personal tienen a su disposición. Se ha sugerido que los componentes del liderazgo transaccional, como el control sobre las recompensas para los empleados, también están vinculados con fuertes habilidades interpersonales (Barling, Slater y Kelloway, 2000). Aliado al estilo de liderazgo transformacional está el concepto de carisma, desde la perspectiva de la percepción de los colaboradores, casi como si el liderazgo estuviera en los ojos de quienes lo ven, como lo describen Arnold, Turner, Barling, Kelloway y McKee (2007). Para Sparks & Schenk (2001) el liderazgo transformacional está asociado con un propósito superior en el trabajo, que va más allá de simplemente ganar dinero.

Para Rego & Cunha (2003 *apud* Messias, 2014, p. 66), el liderazgo transformacional, referido al proceso por el cual los líderes fomentan el compromiso de los liderados e inducen a superar sus propios intereses en favor de los objetivos de la organización, lleva a admitir que este estilo de liderazgo es más apropiado en las fases de fundación y puesta en marcha de empresas y se ha asociado con períodos de cambio rápido e inestabilidad, que son momentos en que es más apropiado buscar soluciones efectivas de desempeño organizacional. La siguiente figura nos permite observar mejor la naturaleza del liderazgo transformacional.

Figura 2. Representación del liderazgo transformacional en esquema



Fuente: adaptado de Messias (2014, p. 67) a partir de Sparks & Schenk (2001).

Por otro lado, Kara et al. (2013 *apud* Messias, 2014, p. 67) relacionan positivamente el liderazgo transformacional con el desempeño y ejecución de tareas por parte de los liderados. Esta valoración significativa para el colaborador es un mecanismo a través del cual el liderazgo transformacional ejerce una influencia positiva en el bienestar de los empleados. El autor concluye que el liderazgo transformacional ejerce una influencia positiva en el bienestar de los empleados, dando a conocer una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el bienestar, parcialmente mediado por el significado y valor del trabajo. En conclusión, los líderes influyen en el bienestar de los liderados. En el liderazgo transaccional, los componentes son la recompensa contingente, la gestión activa de excepciones, la gestión pasiva de excepciones y el no liderazgo, es decir, el estilo de liderazgo permisivo o *laissez-faire* (Rego & Cunha 2003, p. 236).

Según Messias (2014, p. 68), el liderazgo transaccional se define por dos dimensiones: reconocimiento de contingencia y gestión por excepción. El reconocimiento de contingencia se posiciona a nivel del intercambio entre líder y liderado, y propone la implementación de un sistema de premios otorgados a quienes cumplan con los objetivos (ya sean negociados o no). Por otro lado, pasando al ámbito de la gestión, la gestión por excepción activa o pasiva se refiere al seguimiento del desempeño del liderado por el líder, que puede ser

activo, si el líder adopta acciones correctivas o los liderados no alcanzan los objetivos establecidos. Es pasiva, si la intervención del líder depende de la ocurrencia de problemas (Turner & Müller, 2005; Rego & Cunha, 2003). El líder transaccional aclara los objetivos y determina las responsabilidades, gestiona las expectativas y el establecimiento de un contrato negociado y recompensa el trabajo del líder. Este estilo de liderazgo es percibido como efectivo en períodos de estabilidad o evolución lenta (Bass, B. & Bass, R. 2008).

2.4.3.3. Liderazgo ético

Ética, en su sentido etimológico, es una palabra que proviene del griego, ethos, y se define en dos formas (Wheat, 1999, p. 225; Dias, 2004, p. 85): la primera, "êthos", se refiere a la forma de ser, al carácter, a la realidad interior de la que provienen los actos humanos; la segunda, "éthos", indica las costumbres, hábitos o actuación habitual; actos concretos que indican y se desarrollan según la forma de ser de la persona.

El estudio del liderazgo combina características, motivos, valores, comportamientos y situaciones del líder. La elección de una línea de investigación, u otra, radica más en la insatisfacción de la investigación que en el objeto de liderazgo: proceso de influencia social (Jesuíno, 1999). Se admite así que será en la exteriorización del comportamiento del líder y del dirigido que se evidencie la distinción entre el bien y el mal. Las complejas relaciones que se establezcan entre ambos en el proceso de liderazgo serán entonces relaciones en las que están en juego los valores individuales de cada uno (Gold, 2003), alineados con los valores colectivos, los valores sociales y la moral universal (Nussbaum, 1999).

El comportamiento humano debe alinearse con los estándares de ética, las reglas universalmente aceptadas de la conducta humana, según Apel (2000), por códigos deontológicos, dicen Malloy y Fennell (1998), y por una moral multicultural universal, desde la perspectiva de Bauman (1998), y según Edel, Flower y O'Connor (1989), una conducta ética orientada entre los principios de la deontología filosófica de Immanuel Kant y el consecuencialismo ético utilitario igualitario de Jeremy Bentham y John Stuart Mill.

Sin embargo, este camino altruista del pensamiento universal enfrenta algunas dificultades en el proceso de liderazgo, porque, yendo más allá del

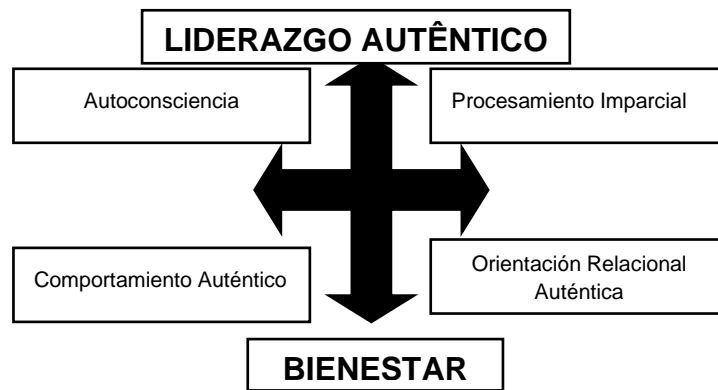
alcance de la organización y sus miembros, está al margen del proceso de liderazgo, como señalaron Kanungo y Mendonça (1998). Sin embargo, admitimos que el consecuencialismo ético utilitario igualitario de Bentham (1748-1832) y Stuart Mill (1806-1873) permitió colocar el principio de igualdad entre las personas dentro del proceso de liderazgo, requiriendo que el líder tuviera una perspectiva moral mucho más amplia, que incluye su compromiso con el bienestar de los liderados.

2.4.3.4. Liderazgo auténtico

Según el diccionario de psicología propuesto por la Asociación Americana de Psicología, "la autenticidad es la cualidad de ser genuino" (VandenBos, 2007, p. 89). El liderazgo auténtico es visto como un patrón de comportamiento genuino del líder capaz de promover capacidades psicológicas positivas en el liderado, así como un ambiente organizacional ético y positivo, fomentando la conciencia de grupo y minimizando los intereses particulares, fomentando el desarrollo positivo, tanto del líder como de los seguidores (Avolio et al. 2008 *apud* Messias, 2014, p. 73).

Según Mesías (2014, p. 73), el bienestar del liderado es un elemento clave en el liderazgo auténtico. Como se describirá en el siguiente capítulo, la perspectiva eudaimónica y la perspectiva hedónica se presentan como el enfoque necesario derivado de la visión aristotélica del concepto de bienestar y felicidad (Diener, 1984). Lo importante fue la emergencia, a partir de ella, de la perspectiva del bienestar psicológico (BEP), que, persiguiendo una visión eudaimónica de la felicidad (refiriéndose no sólo a la felicidad hedónica, sino sobre todo a la autorrealización, a la realización del potencial personal), propone percibir el bienestar como el funcionamiento general positivo del individuo (Blanco & Díaz, 2005; Brown & Ryan, 2003). Siguiendo esta lógica, Kernis y Goldman (2006) e Ilies, Morgeson y Nahrgang (2005) proponen un auténtico modelo de liderazgo basado en cuatro pilares: autoconciencia, procesamiento imparcial, comportamiento auténtico y orientación relacional auténtica. La Figura 3 ilustra la combinación teórica de los autores que llevó al modelo.

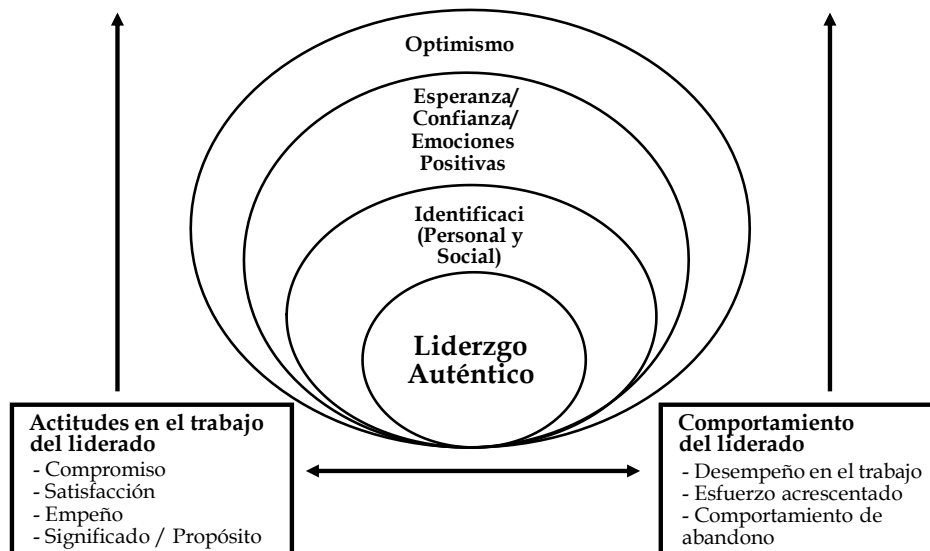
Figura 3. Representación esquemática de modelos de liderazgo auténticos



Fuente: adaptado de Messias (2014, p. 74) a partir de Kernis e Goldman (2006) e Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005).

A su vez, Avolio *et al.* (2004 *apud* Messias, 2014, p. 74) presentaron otro modelo de liderazgo auténtico, sugiriendo que el liderazgo auténtico influye en los seguidores a través de actitudes y comportamientos a partir de un proceso de identificación psicológica, esperanza, emociones positivas, optimismo y confianza. También hay otros factores contextuales que pueden influir en este proceso, como la estructura organizacional, la cultura y el clima organizacional, como se muestra en la Figura 4:

Figura 4. Modelo de liderazgo auténtico de Avolio

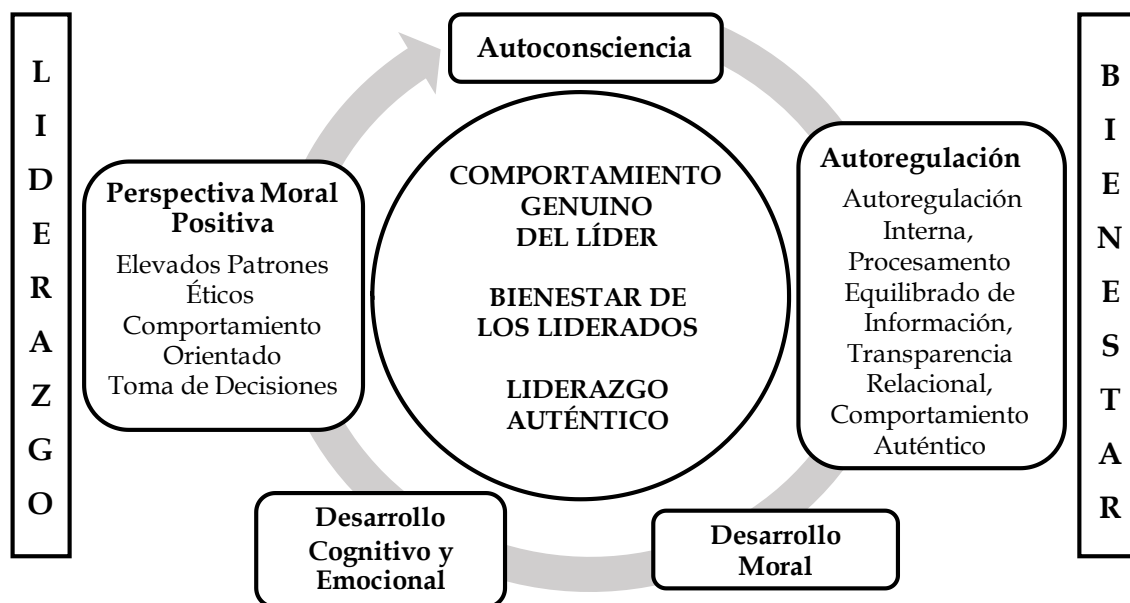


Fuente: adaptado de Messias (2014, p. 75) a partir de Avolio *et al.* (2004, p. 803).

Más tarde, Avolio y Gardner (2005) actualizaron sus pensamientos sobre el liderazgo y el bienestar, integrándolos en el liderazgo auténtico, proponiendo un modelo de liderazgo centrado tanto en el comportamiento del líder

(comportamiento genuino) como centrado en el bienestar de los liderados. Se centran en los componentes de la autoconciencia y la autorregulación como piedras angulares del liderazgo auténtico. Identificaron algunas características asociadas con el auténtico proceso de autorregulación, incluida la regulación interna, el procesamiento equilibrado de la información, la transparencia relacional y el comportamiento auténtico, como se muestra en la Figura 5.

Figura 1. Modelo de liderazgo auténtico de Avolio e Gardner



Fuente: adaptado de Messias (2014, p. 75) a partir de Avolio e Gardner (2005).

Los autores propusieron que el liderazgo auténtico incluyera una perspectiva moral positiva característica de altos estándares éticos que guíe el comportamiento y la toma de decisiones (Jensen y Luthans, 2006).

Para Avolio & Gardner (2005) el liderazgo auténtico es de particular importancia en las organizaciones, ya que permite que sus elementos encuentren sentido y compromiso en el trabajo, promoviendo una estructura y un entorno que apoye tanto a los líderes como a sus seguidores. Se admite que el liderazgo auténtico tiene resultados efectivos a nivel de las organizaciones modernas que permiten a sus empleados construir sus roles libremente, ya sea contribuyendo el desempeño organizacional o protegiendo sus intereses teniendo en cuenta el bienestar y los resultados organizacionales (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005), o enriqueciendo una relación más equitativa entre la gerencia y el empleado (...). La autenticidad del liderazgo en la relación

puede permitir que se forje la relación enriquecedora y profunda, llegando a una etapa de compartir liderazgo (en el sentido de Graen, 2006) en la que se solicitan sugerencias a los empleados, (Monteiro, 2008, p. 256).

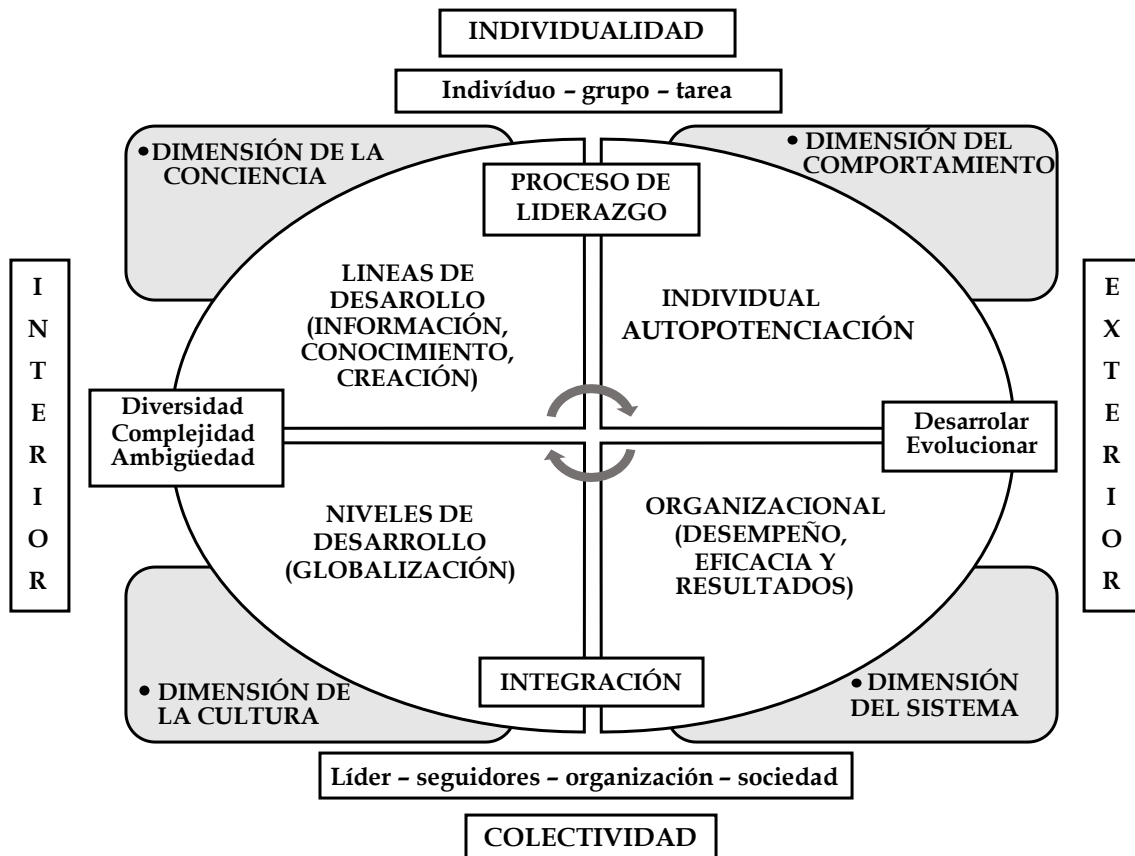
2.4.3.5. Liderazgo servidor

Mesías (2014, p. 76) explica que, a su vez, en el liderazgo de servicio, el líder sirve a los seguidores para lograr algo superior que beneficie a todos, líder y seguidor. Las personas son el objetivo del liderazgo de servidores. El líder del servidor inspira la confianza de los seguidores, transmite valores y habilidades, apoya a los seguidores en la búsqueda de un objetivo grandioso. El liderazgo del servidor es motivador porque alienta a sus seguidores a mejorar lo mejor de sí mismos. Para Greenleaf (1977, p. 29), “el liderazgo por persuasión tiene la virtud del cambio por persuasión más que por el corazón”. Y este enfoque hace que las ventajas obtenidas por el uso correcto de la persuasión promuevan cambios, ya sea en el comportamiento de algunos individuos o en la estructura de la organización. El papel del líder es ser un agente promotor del cambio.

2.4.3.6. Liderazgo integral

El liderazgo integral persigue objetivos altruistas, generando condiciones para que los liderados mejoren su condición física, psicológica e intelectual, promoviendo una mayor efectividad y eficiencia en el rendimiento y los resultados (Küpers & Weibler, 2008 apud Messias, 2014, p. 77). El liderazgo integral se basa en la integración de tantos sistemas de conocimiento como sea posible (Küpers & Weibler, 2008, p. 448) y se basa en un concepto inclusivo de múltiples dimensiones o, en palabras de Graen (Graen, 2007, p. 226), en la búsqueda de una tercera cultura. El liderazgo integral presenta una estructura dinámica, flexible, versátil, adaptada a la realidad, vigilante y receptiva al cambio (Küpers & Weibler, 2008). Hoy en día, el liderazgo integral está estructurado por la conciencia, el comportamiento, la cultura y el sistema (Küpers & Weibler, 2008, p. 448). Todas las dimensiones están interconectadas y se compensan entre sí (Figura 6).

Figura 6. Conceptualización de liderazgo integral



Fuente: adaptado de Messias (2014, p. 78) a partir de Küpers e Werbler (2008, p. 448).

Según Messias (2014, p. 78), esta teoría se agrupa en cuatro dimensiones (individualismo/colectivismo y entorno exterior/interior) permitiendo enmarcar al individuo, el grupo y la tarea, considerando los factores internos y externos, la situación y el comportamiento, que se mueven en interrelación mutua, interdependencia y compensación (líder - seguidores - organización - sociedad). La dimensión de la conciencia apunta a las características personales de los individuos en el contexto organizacional, donde se manifiestan las capacidades, la preparación, la motivación y el compromiso con los objetivos organizacionales. Estos ayudan al líder a entender la mejor manera de actuar con los seguidores. En la segunda dimensión están los desafíos de conocimientos, habilidades y resultados medibles del desempeño de líderes y liderados. Se espera que las personas desarrollen sus habilidades y adquieran nuevos aprendizajes que les permitan ser proactivos e influyentes en la organización. En la tercera dimensión, lo que está en juego son los fenómenos culturales que promueven aspiraciones, valores, símbolos, propósitos socioculturales y miradas organizacionales, permitiendo la comprensión de que lo que se realiza individualmente puede

llevarse a cabo colectivamente (Küpers & Weibler, 2008, p. 449). Estos factores culturales, que existen (internamente) en la organización, definen la identidad organizacional (Küpers & Weibler, 2008). La cuarta dimensión representa el exterior, lo que afecta a la organización y que no puede regular (es decir, recursos, tecnologías, políticas, normas laborales, restricciones e influencias externas, etc.).

El líder integral es holístico, capaz de analizar la diversidad, la multiculturalidad y la mejor orientación a los desafíos organizacionales. Es una teoría de la interdependencia y la interrelación, por lo que permite cocrear, en su conjunto, las diferentes dimensiones y la forma en que se procesa el liderazgo.

El liderazgo integral se define como un proceso de progresión/regresión que se ajusta a las necesidades de las situaciones y conveniencias de los líderes y liderados (Küpers & Weibler, 2008 *apud* Messias, 2014, p. 79).

La teoría del liderazgo integral forma parte de la complejidad para la simplicidad, la capacidad de competencia y la competencia para la adaptación a nuevos desafíos (Messias, 2014, p. 79).

2.4.4. ¿Por qué debe interesar el tema del liderazgo?

El tema del liderazgo debe interesarnos en ser indispensable en las relaciones humanas, por estar presente en todas las organizaciones humanas e incluso en el seno de los animales. Si bien es difícil aplicarlo de manera coherente, los esfuerzos deben combinarse con miras a su mejora constante.

Ya se han escrito más de dos millones de libros y artículos sobre el tema del liderazgo. Sin embargo, aún queda mucho por responder. Este trabajo busca hacer un modesto aporte para aclarar algunas cuestiones, presentando el liderazgo en una perspectiva evolutiva y diferente a la habitual, que tiende a centrarse casi siempre y exclusivamente en la persona del líder. Ahora, para conocer el liderazgo y los líderes, uno también debe mirar a los liderados, porque ellos son los que seleccionan a los líderes. En esta perspectiva, y dado que el tema del liderazgo es un tema importante, y puede convertirse en una cuestión de vida o muerte para miles o millones de seres humanos, también será necesario observarlo desde el punto de vista de los liderados. Por lo tanto, este trabajo aborda el liderazgo desde ambas perspectivas. Este tema, quizás más

que nunca, debería preocupar a todos, porque los buenos líderes pueden salvar vidas, y los malos líderes pueden llevar a la destrucción, como la historia colectiva, además, ha demostrado (Fineuras, 2018, p. 9).

Dos aspectos importantes deben mencionarse cuando se trata de liderazgo. En primer lugar, y por simple opción científica, lo que se trae aquí se basa en el paradigma de la Psicología Evolutiva. ¿Y por qué? Porque nos ayuda a descifrar el fenómeno del liderazgo a lo largo del tiempo y en sus múltiples vertientes y facetas. Por lo tanto, se busca ayudar a aclarar y desentrañar parte de la naturaleza oculta de la realidad a la que se llama liderazgo. En segundo lugar, se considerará como telón de fondo el llamado "Principio de la Brecha", pues se cree que, como se mostrará, es la principal variable que explica gran parte de los comportamientos actuales de la psicología natural del liderazgo (líderes y liderados). Desde la perspectiva evolutiva del liderazgo, la llamada "Hipótesis de la Brecha" es una variación del llamado "Principio de Savannah", que juega un papel fundamental en el campo de la Psicología. Este principio, defendido por varios científicos evolucionistas, propone que el entorno que dio forma a nuestro modo de pensar, a partir de la selección natural, es drásticamente diferente del entorno en el que vivimos hoy. La brecha entre lo que durante cientos de miles de años los seres humanos han sido adaptados y formados para hacer y lo que pueden hacer actualmente puede llevar a una serie de dificultades y problemas sociales (Finuras, 2018, p.10).

Según el mismo autor, los líderes, en muchas situaciones, tampoco tienden a emerger desde dentro de los grupos, siendo que, a menudo, "les asignan" el liderazgo porque son "nombrados" desde "arriba", o provienen de "fuera" del grupo o de la organización, a partir de una invitación a desempeñar roles de "liderazgo" o "gerente". Con el aumento del conocimiento, las relaciones jerárquicas tradicionales parecen ser cada vez más indeseables, irrelevantes o incluso inapropiadas. Por lo tanto, ser capaz de transformar a los "subordinados" en partidarios o seguidores voluntarios (liderados) se ha convertido en un factor clave de éxito para las organizaciones modernas. Y en este ámbito, la confianza sigue desempeñando un papel absolutamente crucial. En definitiva, entender la psicología evolutiva relativa al fenómeno del liderazgo puede ayudar a contrarrestar los efectos negativos de la "Hipótesis de la Brecha" y, eventualmente, especialmente a nivel de la gestión de las organizaciones, a

encontrar formas de liderazgo que permitan la creación de culturas de trabajo más deseables, más constructivas, emocionalmente gratificantes; en esencia, organizaciones e instituciones más efectivas para todos los que trabajan en ellas y, las sociedades humanas en general. De hecho, se necesitan, más que nunca, organizaciones funcionales, confiables y efectivas (Finuras, 2018, p. 11). Esta perspectiva también proporciona una respuesta a la pregunta: “¿por qué el liderazgo moderno a menudo falla?” Se sugiere que será, entre otras razones, porque existe una brecha entre la Psicología Evolutiva del liderazgo y los desafíos de los entornos y sociedades modernas donde la mayoría de la gente vive hoy en día. Actualmente hay empresas con decenas de miles de trabajadores y, en el caso de países o naciones, llega a millones e incluso miles de millones de habitantes. Así que estamos hablando de una escala absolutamente inimaginable hace muchos años, y este desafío es evolutivamente nuevo. Lo que parece suceder, y lo que se pretende decir con esto, es que el “esquema mental” de vivir en el entorno ancestral puede afectar la forma en que se responde a los líderes y al liderazgo actual, y esto crea incongruencias y divergencias (e incluso conflictos e incompatibilidades) entre nuestra Psicología Evolutiva y los requisitos del liderazgo moderno. Entre los conflictos y brechas de la dirigencia actual, frente al liderazgo en el entorno adaptativo ancestral, se encuentra el hecho de que, en ese mismo entorno, el liderazgo es naturalmente “democrático”, situacional y esencialmente distribuido, mientras que hoy en día todos los roles de la llamada “función de liderazgo” se requieren simultáneamente de los líderes en las organizaciones. (Finuras, 2018, p. 12).

Es cierto que algunos líderes tienen las habilidades adecuadas para realizar una amplia gama de funciones, lo que se señala como un indicador de la versatilidad de estos líderes, es decir, la capacidad de realizar múltiples funciones e incluso asumir roles y tareas contrapuestas. Tal vez esto también explique muchos fracasos de gerentes y líderes en varios niveles. Otro problema se refiere al proceso actual de selección de líderes, que puede producir otra forma de brecha. Mientras que en los entornos adaptativos ancestrales los líderes surgían literalmente del grupo (es decir, de abajo hacia arriba), al reconocer sus capacidades, talentos, personalidad o ambición, en las instituciones y organizaciones industriales y burocráticas modernas, los líderes

generalmente son “nombrados” por gerentes o accionistas dentro del marco de la jerarquía organizacional, o bien contratados desde el exterior. Esto hace que sea más importante para el éxito y el desarrollo profesional de estos líderes satisfacer sus intereses, satisfaciendo los intereses de sus “superiores”, que satisfacer los intereses de los liderados. Este criterio no se integra fácilmente con la psicología evolutiva y natural del liderazgo que nos ha formado durante cientos de miles de años. Además, las diferencias en la compensación y los beneficios entre los líderes y los liderados en los tiempos modernos también están en total desacuerdo con la psicología natural del liderazgo. Mientras que en la antigüedad eran mínimas las diferencias de estatus y riqueza (aunque los líderes exitosos en la guerra o el comercio podían tener mayor éxito reproductivo y un acceso privilegiado a más parejas sexuales), en los tiempos actuales en los que vivimos, en los negocios y en las empresas, los salarios de los altos directivos pueden alcanzar, en promedio, casi 200 veces el salario promedio de los trabajadores, (Finuras, 2018).

2.4.5. Algunos mitos sobre el liderazgo

Mucho se dice sobre el liderazgo, y ciertamente se crean varios entendimientos sobre esta área del conocimiento, algunos de los cuales son considerados verdaderos y otros falsos por los teóricos. Desde esta perspectiva, Finuras (2018, p. 53) proporciona una síntesis de lo que dice la ciencia evolutiva sobre los mitos sobre el liderazgo que siguen vendiendo y que fueron magníficamente presentados por el profesor Mark Van Vugt, considerado el fundador de la teoría evolutiva del liderazgo y, seguramente, el mayor científico evolutivo actualmente en este tema. ¡Un resumen de su artículo y otros trabajos de colegas de la misma área se publican aquí de una manera simplificada y adaptada! Estos son los mitos:

1. El liderazgo es un producto de la situación

Veredicto: falso

No solo eso. Es común escuchar que es el resultado tanto de la situación como de las contingencias y que los rasgos, atributos y características de los líderes no determinan su surgimiento y su efectividad. Esta es la idea, además,

que llevó a la opinión de que cualquiera puede y consigue ser un líder y que se comparte en el mundo empresario y de los negocios y en otras esferas de la vida económica y social, sin importar cómo los hechos nos muestren lo contrario. La verdad evidenciada por la investigación es que la personalidad de los individuos también puede ser un buen predictor de la aparición de líderes en grupos y organizaciones, ya que, según la investigación, los mismos individuos parecen liderar en diferentes situaciones y tareas y, más recientemente (2012), la investigación realizada por científicos ingleses en el University College de Londres, liderada por Jan-Emmanuel De Neve, descubre un gen (llamado RS4950) que está relacionado con la "propensión de algunas personas a tomar posiciones de liderazgo". Además, otras investigaciones previas realizadas con gemelos han encontrado un coeficiente de herencia sustancial para muchos rasgos relacionados con el liderazgo, incluida la extroversión, la inteligencia, la ambición y la empatía. Cabe señalar que esto no debe tomarse como un argumento para ningún tipo de determinismo genético, sino que los modelos situacionales y de contingencia pueden ser políticamente correctos, pero están incompletos y que, obviamente, algunas personas tienen más predisposición y talento para el liderazgo que otras. Tratar de capturar la visión de la "tábula rasa" al liderazgo no parece ser la mejor manera de entender lo que está en juego, incluso si puede parecer "políticamente correcto".

2. El liderazgo es absolutamente inevitable

Verdadero: falso

No, no lo es. Si bien es cierto que todos los grupos a veces necesitan algo de liderazgo, al igual que algunos grupos pueden necesitarlo todo el tiempo, no todos los grupos necesitan liderazgo permanentemente. El liderazgo, como estrategia adaptativa, evoluciona porque fomenta y facilita la coordinación del grupo, pero no hay inevitabilidad en él. El liderazgo ha resuelto y resuelve problemas específicos asociados con el grupo donde emerge y vive. En consecuencia, el liderazgo solo sucede si se dan las condiciones que se relacionan con estos problemas. Si, y cuando, los problemas de coordinación de un grupo son muy simples, o cuando la cohesión y consistencia de las prácticas grupales son muy fuertes, el grupo puede funcionar de manera autodirigida y no requiere liderazgo (que incluso puede obstaculizar en lugar de ayudar). Este

punto merece ser destacado. Los grupos solo necesitan un liderazgo superior a los costos de no tenerlo. El hecho de que, en promedio, los grupos coordinados logren mejores resultados que los grupos descoordinados no significa que no haya un grupo capaz de funcionar sin el liderazgo tradicional en ciertas situaciones, a través de una estrategia de adaptación mutua o ajuste espontáneo.

3. El liderazgo implica dominio

Veredicto: falso

No. Muchos investigadores definen el liderazgo en términos de la posición superior en la jerarquía. Esto se produce cuando los individuos compiten entre sí por recursos escasos, y los competidores más exitosos eventualmente emergen y llegan a la cima. Sin embargo, cualquier definición de liderazgo en términos de capacidad de dominio sobre los demás es simplemente errónea. En estos casos hay imposición o dominio, pero no liderazgo. Hay miedo, pero no respeto, ni admiración ni reconocimiento. Es un hecho que muchas especies o miembros dominantes asumen el papel de mando, pero este modelo es demasiado limitado si se quiere entender el fenómeno a nivel de nuestra especie, porque nuestras jerarquías se basan mucho más en el prestigio y la autoridad que en el poder. Pensar en el liderazgo en términos de dominación es una forma muy limitada e incompleta de entender el liderazgo humano.

Es importante recordar que el poder y la autoridad no son la misma cosa, incluso desde el punto de vista evolutivo de nuestra especie, aunque los términos a menudo se emplean mal con el mismo significado. El poder va de arriba a abajo. Se requiere autoridad para recorrer el proceso inverso: de abajo hacia arriba. Ganar autoridad implica reconocimiento y respeto por los líderes. Puede haber (hay) situaciones en las que ciertos individuos pueden poseer poder sin autoridad, y viceversa. Sin embargo, siempre que alguien tiene autoridad, puede detentar por esta vía alguna forma de poder. En el caso del liderazgo, el dominio termina, tarde o temprano, por fracasar, porque los líderes inevitablemente terminan formando una alianza y derrocando a dominadores que son agresivos y autoritarios. Al igual que infundir miedo, el miedo solo debilita el poder. ¡Los seres humanos no quieren ni necesitan líderes cuando no los necesitan!

4. Los líderes y liderados siempre persiguen los mismos objetivos

Veredicto: falso

No es cierto. En el mundo natural, la competencia entre miembros de la misma especie es la regla, y la cooperación suele ser un ejercicio. Pero la naturaleza humana es diferente en estos aspectos, porque se constituye a partir de una mezcla de tendencias competitivas y cooperativas, lo que hace que los líderes y liderados de la relación sean inherentemente ambivalentes. ¿Y por qué? Porque, en primer lugar, muchos individuos, a pesar de tener aspiraciones para el cargo y el rol de líder, ni siquiera lo desempeñan y, en segundo lugar, como todos sabemos, porque los líderes también se benefician más de la acción colectiva, lo que aumenta su control sobre los liderados, quienes, a su vez, también tienen que proteger sus intereses y poder protegerse de los abusos de poder de los líderes, (Finura, p. 56).

5. Los líderes son más importantes que los dirigidos

Veredicto: falso

No, no lo son, porque sin ellos, ¡simplemente no hay liderazgo ni líderes! Aunque la literatura sobre liderazgo está abrumadoramente involucrada, en el foco del estudio de los líderes, los liderados son el verdadero signo de interrogación evolutivo, no los líderes. La conclusión es esta: ¿por qué la gente decide seguir a alguien? Por supuesto, puede ser porque no todos pueden ocupar el puesto de mando. (ya que generalmente solo hay lugar para una persona a cargo), así como puede ser por el hecho de que las personas terminan tomando lo que creen que es la mejor decisión en una situación determinada.

Por otra parte, como sugieren las teorías del juego, los líderes también se benefician del rol de liderados, sobre todo cuando hay buenos líderes, porque son capaces de animar e inspirar a las personas a dar lo mejor de sí misma. Con ello, todos se beneficiarán, y, además de todo esto, no hay que olvidar que también son los liderados los que determinan el tipo de liderazgo que se implementa y quienes lideran. La naturaleza sólo trabaja con los que existen.

6. Los líderes se hacen, y todos pueden serlo.

Veredicto: parcialmente falso.

No, no es así. Como ya se ha mencionado, en el contexto de los enormes avances en el campo de las tecnologías relacionadas con las Neurociencias, la Neuroimagen y la Genética, se ha descubierto un gen que se supone que está relacionado con la propensión de algunas personas a asumir posiciones de liderazgo (VD. El punto sobre la relación entre Genética y Liderazgo). Es sólo, por supuesto, una tendencia, no un determinismo absoluto. Si alguien vive solo en una isla, este gen no le hará ningún efecto. Por supuesto, esto no anula la importancia del entrenamiento en la formación, desarrollo y mejora de las capacidades de gestión, y la idea sigue siendo que, incluso la capacidad de liderar socialmente un grupo puede ser ejercida desde el principio por cualquier persona; pero no con la misma disponibilidad o aptitud, al igual que, una vez más, cualquiera puede cantar y mejorar su forma de hacerlo, pero no con la misma capacidad de afinación. De lo contrario, todos seríamos capaces de cantar igual de bien y de la misma manera. En otras palabras, ahora se descubre que la genética, después de todo, también es parte de la ecuación, como algunos ya sospechaban.

2.4.6. Liderazgo y gestión

Según Smith *et al.* (1992 *apud* Boaventura, 2016, p. 33), el liderazgo es una influencia de relación, mientras que la gestión es una relación de autoridad. El liderazgo se lleva a cabo entre líderes y liderados, mientras que la gestión se ejecuta con gerentes y subordinados. El liderazgo es un proceso más afectivo. Los líderes son dinámicos, creativos, carismáticos e inspiradores. Son visionarios, asumen riesgos y saben cómo lidiar con el cambio. Los líderes, por ser creativos, tienen estilos más impredecibles, son más intuitivos que racionales. En lugar de adaptarse, tratan de transformar el estado de las cosas. Los líderes actúan de manera proactiva formando ideas en lugar de reaccionando ante ellas.

Para Boaventura (2016, p. 34), la gestión tiene mayor alcance que el liderazgo, involucrando tanto aspectos conductuales como aquellos directamente vinculados a la gestión, tal como: planificación, control y regulaciones internas y externas. El autor también afirma que los gerentes son conservadores y analíticos, reaccionan y se adaptan a los hechos en lugar de

transformarlos. Tienden a adoptar actitudes impersonales, negociar y usar recompensas y castigos como formas de coerción. Para las organizaciones, cada vez es más competitivo tener una buena gestión. Sin una buena gestión, las organizaciones no podrán lograr resultados y se vuelven improductivas y poco competitivas.

Muchos autores tratan como sinónimos las palabras “liderazgo” y “gestión”. Sin embargo, fuera de los círculos de investigación, es común asumir que el liderazgo es un proceso más afectivo y “caliente” que la gestión. Los líderes tienden a ser considerados carismáticos e inspiradores, asumen riesgos, son dinámicos y creativos, saben cómo lidiar con el cambio y son visionarios, mientras que los gestores son más racionales, trabajan más con sus cabezas que con sus corazones, se ocupan de la eficiencia, la planificación, los procedimientos, el control y las regulaciones. Entre los expertos también está el argumento que aboga por la tesis de que el liderazgo y la gestión son funciones distintas.

Por ejemplo:

- Bennis y Nanus sugieren que la gestión consiste en provocar, realizar, asumir responsabilidades, mandar. Por otro lado, el liderazgo consiste en ejercer influencia, guiar, orientar. Los gestores son las personas que saben qué hacer. Los líderes son los que saben lo que es necesario hacer;
- Para Rost y Smith, el liderazgo es una influencia en la relación, mientras que la gestión es una relación con la autoridad. El liderazgo se lleva a cabo con líderes y liderados, mientras que la gestión se realiza con gestores y subordinados. El liderazgo implica coordinar personas y recursos para la producción y venta de bienes y / o servicios en una organización. El liderazgo requiere que los cambios buscados reflejen los propósitos mutuos de los líderes y seguidores, mientras que la gestión requiere la coordinación de actividades para producir y vender bienes y / o servicios que reflejen los propósitos de la organización;
- Kotter argumenta que la gestión se refiere a cómo lidiar con la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son una respuesta a la aparición de grandes organizaciones. Sin una buena gestión, las empresas complejas tienden a volverse caóticas y ven amenazada su existencia. El liderazgo, atendiendo al entorno, respeta cómo lidiar con el cambio. Su relevancia deriva principalmente de la competitividad y la volatilidad actual del mundo empresarial.

Hay, en los intersticios de la discusión, dos temas de valor discutible. El primero se refiere a la pertinencia del liderazgo y la gestión para la eficacia de las organizaciones. Parece indudable que, a pesar de las diferencias, ambos son necesarios para la supervivencia y la prosperidad de las organizaciones actuales. Pero también se presume que el liderazgo es especialmente relevante en entornos/tiempos más turbulentos, y la gestión en entornos/momentos de mayor estabilidad.

Cuadro 10: Gestores y líderes, según Bennis (1967)

GESTORES	LÍDERES
Se rinden ante la situación	Procura actuar sobre la situación
Administran	Innovan
Se preguntan sobre el cómo y cuándo	Se preguntan sobre el qué y el por qué
La perspectiva es a corto plazo	La perspectiva es a largo plazo
Imitan	Son originales
Las competencias de gestión pueden ser enseñadas / aprendidas	Las competencias del liderazgo no pueden ser enseñadas / aprendidas

Fuente: Cunha, Rego, Cunha, y Cabral-Cardoso (2016, p. 262).

Ya sea que se considere, con Bloisi, Cook y Hunsaker (2003, p. 568), Kotter (2001) o Etzioni (1964), que no se puede ser un líder y gerente al mismo tiempo, ya sea que se considere lo contrario, con Rego y Cunha (2003) o House & Aditya (1997), se admite que los gerentes pueden ser líderes y los líderes gerentes simultáneamente, en un claro arbitraje por el doble liderazgo, o liderazgo compartido, ya que tanto las funciones como las competencias, en ambos casos, son necesarias para la organización.

Cuadro 11. Distinción de Kotter entre gestores y líderes

Tres Tareas Básicas	Líderes (se centran en el cambio)	Gestores (se centran en la complejidad)
Decidir qué hacer	<i>Definen una dirección (sin duda generan visión y entusiasmo)</i>	<i>Planeamiento y presupuesto (sin duda producen resultados teniendo en cuenta la planificación)</i>
Generación de redes y relaciones	<i>Los individuos se alinean a la visión (enfatan la comunicación y el empoderamiento de los individuos)</i>	<i>Gestión de Recursos Humanos (estructuración de puestos de trabajo y relaciones jerárquicas teniendo en cuenta la implementación del plan)</i>

Asegurar que el trabajo se realice	<p style="text-align: center;"><i>Motivan</i></p> (generan compromiso, enfatizan valores, construyen redes informales de relacionamientos)	<p style="text-align: center;"><i>Control y Resolución de Problemas</i></p> (comparam el comportamiento con lo planeado; interviene para corregir desvíos)
------------------------------------	--	--

Fuente: adaptado de Messias (2014, p. 42) a partir de Bloisi, Cook, e Hunsaker (2003).

Ambas funciones, de liderazgo y de gestión, son necesarias, alias “cuando no es posible conciliar en un mismo individuo ambas funciones, es necesario asegurar el doble liderazgo” (Rego & Cunha, 2003, p. 185).

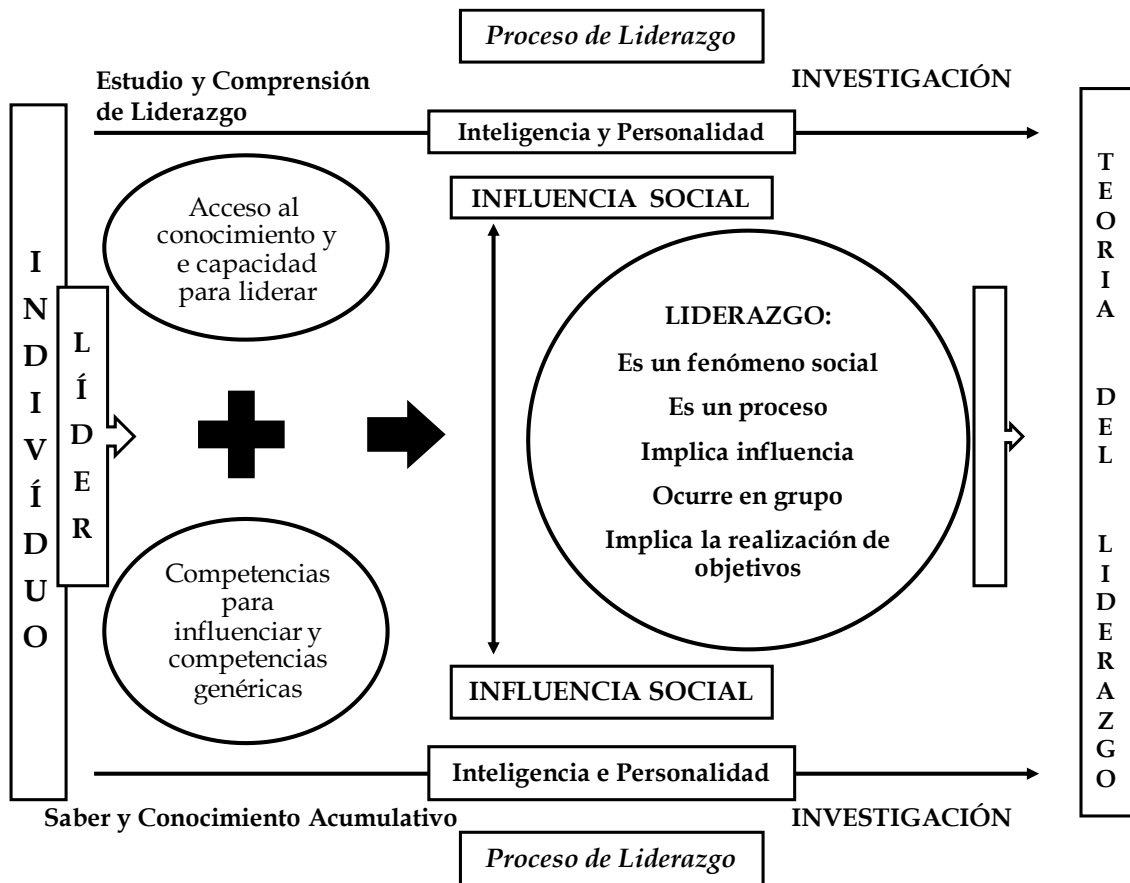
Cuadro 12. Competencias de gestión

Planificar	Organizar	Dirigir	Controlar
<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos • Identificar el modo de alcance de los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupar actividades en procesos de trabajo • Coordinar • Delegar el poder necesario para la ejecución del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciar los subordinados • Motivar • Ayudar a crear espíritu de equipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios de control relevantes • Medir el desempeño • Comparar resultados reales con los previstos

Fuente: adaptado de Messias (2014, p. 42) a partir de Rego & Cunha (2003, p.178).

Se admite que las habilidades del individuo son la clave para comprender el liderazgo, entendido en términos generales, como la competencia para influir en otros en una dirección determinada (Bass 1990 apud Messias 2014, p. 44). Capacidad y competencia son términos a veces presentados en la literatura como sinónimos, según dice Timperley (2011 apud Messias 2014, p. 44), pero que presentan diferencias entre ellos.

Figura 7: Representación en esquema del proceso de liderazgo



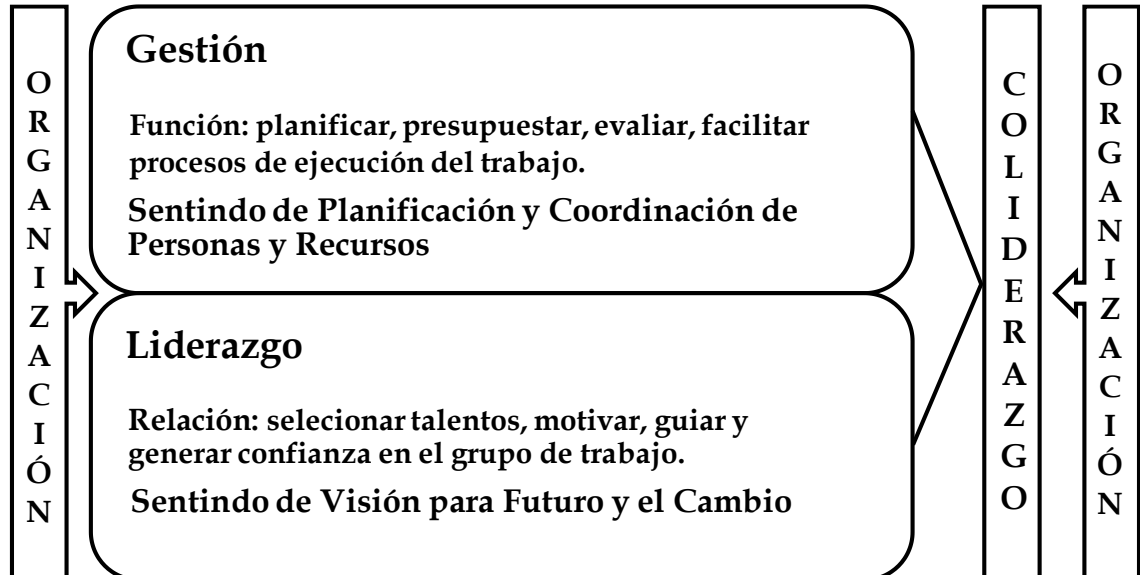
Fuente: adaptado de Messias (2014, p. 44) a partir de Bass (1990, p. 11).

Maccoby (2000 apud Messias 2014, p. 44) también señala que las diferencias entre gestión y liderazgo solo pueden verse desde la perspectiva de dos áreas principales: la función y la relación. La función se refiere al área de ejecución del gerente, cuyas principales funciones organizativas son: planificar, presupuestar, evaluar y facilitar los procesos de ejecución de la obra. Respecto del líder, sus tareas principales son seleccionar talentos, motivar, guiar y generar confianza en el grupo de trabajo. Para Kotter (2001), los líderes presentan un sentido de visión para el futuro, y los gerentes, un sentido de planificación.

Para Rego y Cunha (2003 apud Messias 2014, p. 44), "el liderazgo involucra a líderes y seguidores que buscan cambios reales en la organización, mientras que la gestión implica coordinar personas y recursos para la producción y venta de bienes o servicios en una organización". Si no es posible reconciliarlos simultáneamente en el mismo individuo, Rego y Cunha (2003, p. 208) sugieren que se asegure un doble liderazgo en cooperación o co liderazgo: "un individuo realiza algunas funciones de gestión y liderazgo, y otro realiza otras funciones

propias de ambos roles. En cierto modo: ambos son gerentes y líderes, pero en diferentes áreas". Esta propuesta se muestra en la Figura 8.

Figura 8a. Diferencias entre gestión y liderazgo



Fuente: adaptado de Messias (2014, p. 45) a partir de Rego e Cunha (2003, p. 226).

2.4.6.1. Trabajo en equipo

Todo liderazgo debe invertir en el trabajo en equipo para lograr el éxito deseado. Es decir, uno debe protegerse de pensar que las islas son beneficiosas, excluyendo automáticamente a otros empleados dispuestos a demostrar su potencial. Especialmente en un momento como este, cuando el COVID-19 provocó importantes cambios de comportamiento y gestión, generando más empatía, cuidado, unidad, armonización en las relaciones humanas, apreciación del potencial humano, etc. Hoy la gerencia tendrá más éxitos si los esfuerzos se combinan armoniosamente. Solo de esta manera se logrará en la organización lo que la organización desea. Esta es también una forma de elevar la autoestima de los trabajadores. Chiavenato (2020, p. 228) afirma que, en la Era de la Información y la Era Digital, el viejo modelo burocrático no tiene mucho uso. La organización jerárquica compuesta por departamentos y puestos se extingue gradualmente, porque se caracteriza por el mantenimiento del status quo, cuando el mundo de los negocios requiere un cambio intenso, flexibilidad, agilidad e innovación de las organizaciones. Las empresas están migrando rápidamente a un nuevo concepto de trabajo: en lugar de separar a las

personas en trabajos individuales y fragmentados, la tendencia ahora radica en reunir el talento en equipos o células de producción, en grupos de trabajo integrados y actividades conjuntas e integradas. El resultado es totalmente diferente porque implica colaboración y sinergia y es mejor y más agradable para todos. Los equipos son más que grupos humanos, porque tienen características únicas, que los grupos no tienen, como se muestra en el Cuadro 13.

Cuadro 13a. Diferencias entre grupos y equipos

GRUPOS	EQUIPOS
✓ Son conjuntos de pessoas sin un objetivo comun;	✓ Son conjuntos de talentos con un objetivo comun;
✓ Las personas pueden tener los mismos intereses;	✓ Los talentos comparten los mismos intereses;
✓ Las personas deciden de manera individual;	✓ Los talentos deciden de manera conjunta;
✓ Las personas actúan de modo individual	✓ Los talentos actúan de maneira conjunta;
✓ No hay interconectividad o intercambio de ideas;	✓ Hay fuerte interconetividad e intercambio de ideias;
✓ Resultan en una suma de esfuerzos de las personas	✓ Resultan en una multiplicación de esfuerzos de talentos
✓ Não hay interacción emocional o efectiva	✓ Hay fuerte interacción emocional e efetiva.

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2020, p. 228).

El autor dice que la base fundamental del trabajo de cada gerente hoy en día está en su equipo. Es su unidad de acción su principal herramienta de trabajo. Con ella el gestor logra metas, supera metas, crea y ofrece valor.

2.4.6.1.1. Tipos de equipo

Chiavenato dice que hay una variedad de tipos de equipos, que incluyen:

- **Equipos multifuncionales:** compuestos por talentos de diversas áreas de la empresa (marketing, producción, finanzas, GTH, ingeniería) y formados para lograr un objetivo específico a través de una mezcla de habilidades. Casi siempre son designados.
- **Equipos de proyecto:** especialmente formados para diseñar un nuevo producto o servicio. Los participantes se asignan en función de su capacidad para contribuir al éxito. El equipo se desintegra una vez completada la tarea
- **Equipos autodirigidos:** compuestos por talentos altamente capacitados para realizar un conjunto de tareas interdependientes dentro de una unidad de trabajo natural. Los miembros utilizan el

consenso en la toma de decisiones para hacer el trabajo, resolver problemas, tratar con los clientes y ofrecer valor.

- **Equipos de task force:** asignados para resolver un problema definido. El equipo es responsable de un plan a largo plazo para resolver el problema, que también puede incluir la implementación de la solución propuesta.
- **Equipos de mejora de procesos:** con talentos provenientes de diferentes departamentos o roles para mejorar la calidad, reducir costos, aumentar la productividad en procesos que afectan a múltiples departamentos o roles involucrados.

2.4.7. Coaching sistémico

Los cambios en el contexto generados por la cuarta revolución industrial, derivaron en el ya muy mentado escenario VICA: volátil, incierto, complejo y ambiguo, demandando la necesidad de coaches más “sistémicos”, pero ¿qué significa ser “Sistémico”? Para la mayoría de los coaches, simplemente significa pensar más. En términos generales, prestar atención a factores ajenos al coaching inmediato, a la relación. Pero, ¿a través de qué lentes estamos ampliando la perspectiva? Hay varios enfoques de la teoría sistémica. Cada uno nos ofrece una perspectiva diferente para comprender el funcionamiento de las organizaciones.

Veamos primero qué significa pensar sistémicamente:

- Pensar sistemáticamente no significa ejercer “pensamiento sistémico”. El Pensamiento Sistémico implica adoptar un enfoque holístico que considere al equipo y su entorno como interconectado y complejo.
- El pensamiento sistémico reconoce, ilumina y libera la dinámica del sistema para que cada elemento puede funcionar con facilidad.
- El coach sistémico comprende que el cambio surge de un amplio patrón de diálogo.

- **Una teoría de la complejidad. Sistemas adaptativos complejos (CAS)**

La teoría de Sistemas Adaptativos Complejos posiciona el cambio como dinámico, impredecible y constante. Las cosas siempre están sucediendo y la gente siempre está entendiendo el cambio en conversación entre ellos. La creación de significado es social. Entonces, por ejemplo, el director ejecutivo de un banco le dice al personal:

Las tasas de interés están bajando un 1%.

- El banco no está otorgando todo el 1% a los consumidores, porque trasladar toda la baja dañaría los márgenes.
- El personal debe informar al público en general que las tasas hipotecarias están actualmente muy baratas y presionan la rentabilidad.

El personal de una sucursal del banco no está seguro que tenga sentido hacer el anuncio hasta que un cliente entre enojado a la sucursal y le grite al personal por buscar obtener ganancias a sus expensas. Si el banco hubiera transferido completamente el 1% a sus clientes es posible que conserven sus casas, pero no es rentable para el banco. Algunos miembros del personal lo conocen bastante bien y están conmovidos, pero al final del día, hay un sentimiento generalizado en la sucursal de que el banco ha hecho algo incorrecto.

El personal de otra sucursal del mismo banco es persuadido que traspasar el 1% total habría afectado la rentabilidad, el precio de la acción habría bajado, y sus bonificaciones de fin de año habrían sido amenazadas. Explican su teoría con gran confianza y entusiasmo. Los visitantes de la sucursal ni siquiera mencionan el cambio en las tasas de interés. Al final de la jornada hay un sentimiento en la sucursal de que la gerencia ha tomado una buena decisión, y que el público en general no comprende la economía básica.

La perspectiva de la complejidad sobre el cambio se basa en varios principios:

- No damos por hecho todo lo que nos dicen. Buscamos conferir nuestro propio significado de los eventos y lo hacemos a través de la conversación con los demás.
 - Diferentes personas en diferentes partes de una organización tienen diferentes perspectivas del mundo, y las personas interpretan los mismos eventos diferentemente.
 - Para comprender el cambio, es necesario comprender lo que está sucediendo a nivel micro. Lo que acontece a nivel macro emerge de la interacción de múltiples significados con orígenes micro.
-
- **Revisando los sistemas adaptativos complejos**

El observador ve el sistema de manera diferente ahora. Reconoce que hacer intervenciones puntuales, basadas en entendimientos superficiales de

problemas aparentemente simples, no siempre conduce a los resultados deseados. El observador reconoce que no importa lo sabio que suene, las otras personas ciertamente pueden ayudarlo a pensar, interpretar y actuar en sistema, las perspectivas de las otras personas son a menudo tan limitadas y subjetivas como la suya. Las perspectivas de las otras personas son útiles, le ayudan a desafiar sus suposiciones, pero para comprender realmente lo que está sucediendo tiene que entrar en la organización y averiguar qué está pasando en todos los rincones y recovecos. Con la ayuda de los otros, puede reconocer que:

1. Para comprender el sistema en su conjunto se requiere una exploración de las interacciones.
2. Las narrativas generales surgen a través de patrones complejos de conferir sentido.
3. Todas las personas del sistema desempeñan un papel en la generación de resultados, y no puedes esperar controlar el comportamiento de esas personas a través de la comunicación simple y unidireccional.

A primera vista, estos principios pueden parecer de sentido común, pero muy pocas veces nosotros y los otros en la organización nos comportamos de acuerdo con esos principios. A menudo lo hacemos como si el mundo fuera un lugar mucho más simple, donde todo lo que un líder necesita es hacer palanca para que la organización cambie de dirección.

- **Procesamiento receptivo complejo**

En lugar de pensar en sistemas, Stacey y Mowles (2016) sugieren que nos concentremos directamente en la manera en la que las personas interactúan entre sí. El foco aquí está en el funcionamiento de las redes sociales. No tenemos necesidad de recurrir a la metáfora de los sistemas. Al principio, esta perspectiva fue llamada "post-sistémica", lo que implica, como sugieren Stacey y Mowles, que la metáfora de los sistemas puede ser inútil y contraproducente. Pero luego se llegó a la conclusión que "meta-sistémico" podría ser mejor. La etiqueta meta-sistémica reconoce que la metáfora de los sistemas es útil en muchos contextos, ya sea de primer orden, segundo orden o la perspectiva de sistemas complejos, siempre que recordemos que las organizaciones no son

realmente sistemas y que la perspectiva de los sistemas siempre será imperfecta e incompleta.

2.4.8. Coaching de equipos 4D

Por lo general, podemos decir que existen varios enfoques sobre coaching y hoy en día se intensificaron los entrenamientos enfocados en esta área. El coaching es una metodología para guiar a las personas a alcanzar sus objetivos, utilizando diversas herramientas que permiten el desarrollo de caminos que conduzcan a resultados. El coach utiliza distintos instrumentos en función de las preguntas del coachee, y a la vista de ver sus objetivos alcanzados. Por ello, en esta parte nos centraremos en el coaching de equipos 4D: una metodología para desarrollar equipos efectivos e innovadores, un enfoque centrado en los escritos y experiencias del profesor Horacio Cortese, un académico con gran impacto en estos abordajes.

- **Comportamiento de grupo**

Todo grupo está formado por dos o más miembros, que realizan actividades encaminadas a alcanzar objetivos comunes y satisfacer las necesidades de sus miembros. La interacción entre los miembros, condiciona el comportamiento interpersonal y como resultado surgen normas y valores que rigen el comportamiento. Los miembros cumplen diferentes roles y actividades dentro del grupo (Cortese, 2020, p. 28).

- **Interacción y comunicación interpersonal**

Uno de los temas que se considera fundamental para el análisis de los grupos es la interacción social, porque es el escenario de comunicación y también viceversa. La interacción es "el intercambio y la negociación de significado entre dos o más participantes ubicados en contextos sociales" (O'Sullivan, et al., 1997, p. 196 apud Cortese, 2020, p. 28). En la relación de interacción, cada interlocutor trata de adaptarse al comportamiento y expectativas del otro, ya que la interacción implica el establecimiento de reglas, normas y dinámicas compartidas. El punto de partida básico es que los humanos no vivimos aislados, sino que formamos parte de grupos y en permanente interacción con otras personas.

- **Socialización**

La socialización también se refiere al proceso por el cual el nuevo miembro aprende la escala de valores, normas y pautas de comportamiento requeridas por el grupo al que se incorpora. No incluye todos los tipos de aprendizaje. Implica solo aprender estos valores, estándares y patrones de comportamiento que, desde el punto de vista del grupo, se requiere para cada nuevo miembro. Aprender es el precio para pagar, para convertirse en miembro. Los valores y estándares generalmente incluyen: Los objetivos principales del grupo, los medios preferidos para lograr dichos objetivos, las responsabilidades fundamentales del miembro en el rol que se le asignó, las pautas de conducta necesarias para el desempeño efectivo del rol, reglas o principios relacionados con la conservación de la identidad e integridad del grupo (Schein, E., Kolb, D.; *et. al.*, 1982 *apud* Cortese, 2020, p. 29).

- **Cohesión del grupo**

"Es un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a permanecer y mantenerse unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales y/o a satisfacer las necesidades afectivas de los miembros" (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998, p. 213 *apud* Cortese 2020, p. 29). La cohesión grupal se refiere al sentido de pertenencia, el deseo de sus miembros de pertenecer. Cuanto mayor sea la cohesión, mayor será el potencial y la vitalidad del grupo. En la fase inicial del grupo, los miembros tienen que ponerse de acuerdo y establecer sus objetivos de trabajo, esto hace que el grupo esté más dedicado a la tarea. A medida que el grupo madura, sus miembros dedican más tiempo a la interacción social, familiarizándose entre sí, a través de sus contribuciones individuales al objetivo compartido y más allá del objetivo formal, desarrollando una mayor cohesión social, (Cortese, 2020, p. 29).

- **Aprendizaje en equipo**

El abordaje del profesor Cortese se centró mucho en el enfoque del aprendizaje como un elemento importante en la formación de equipos, porque permite construir armonización, suma de competencias, valorización y unidad de equipos. El autor dice que el aprendizaje grupal se basa en el objetivo de ayudar

a construir espacios de respeto mutuo, confianza y cohesión; con la certeza de que, a través de estas premisas, los equipos ganan efectividad y calidad de vida para sus miembros. Muchos enfoques tratan el tema del aprendizaje en grupos desde diferentes ángulos. Por ejemplo: aprendizaje transformacional, coordinación de acciones conversacionales, entrenamiento al aire libre, entrenamiento de sensibilidad, psicodrama, etc.

El enfoque que aporta el autor en su libro está dedicado a facilitar el aprendizaje de los grupos secundarios. A diferencia de los grupos primarios, que se caracterizan por sus lazos acogedores e íntimos, en el grupo secundario las relaciones entre sus miembros son formales, racionales y contractuales. Sus miembros se organizan para lograr una meta u objetivo compartido, conocido por todos, explícitamente. Identificar y corregir errores es el resultado del aprendizaje. En este sentido, considero necesario revisar la visión clásica sobre la evaluación de las acciones formativas, que nos informa sobre cuatro niveles (Kirkpatrick, J.M.; Kirkpatrick, D., 1997 *apud* Cortese, 2020, p. 40):

1. **Reacción:** se refiere a la satisfacción de los participantes con respecto al programa de capacitación. Se mide a través de cuestionarios inmediatamente después del programa. Se evalúa la satisfacción con el facilitador y el contenido.
2. **Aprendizaje:** en este nivel se mide la cantidad de cambio que se produjo en los conocimientos, habilidades y competencias de los participantes. Siempre se mide a posteriori, según los objetivos del programa, y se compara con el nivel anterior. Se realiza a través de pruebas que evalúan los objetivos docentes alcanzados.
3. **Comportamiento:** se refiere al nuevo comportamiento de los participantes como resultado del aprendizaje. Es el nivel de transferencia. Estos cambios no son visibles al final del programa, sino que hay que esperar para comprobarlos en la práctica. Tales cambios se miden con encuestas o entrevistas en busca de comentarios de otros. Pueden ser superiores, pares y colaboradores directos.
4. **Resultados:** es el nivel que se ocupa de la evaluación del impacto del aprendizaje en los resultados de aprendizaje de la organización en el mediano plazo. Es el nivel más difícil de medir, pero el más estratégico. Se evalúa a través de indicadores de resultados en comparación con los costos de capacitación.

- **El entorno del aprendizaje en equipo**

El profesor Cortese afirma que la proyección de la escritura de su libro es ayudar a crear un ambiente de aprendizaje en equipo que responda a las necesidades únicas de los estudiantes adultos. Este entorno tiene cinco características:

1. Se basa en el contrato psicológico de reciprocidad entre el coach/facilitador y los miembros del equipo y también el contrato de expectativas mutuas entre el líder del equipo y sus miembros, porque este contrato es el componente básico para una interacción humana efectiva. Relaciones humanas basadas en un equilibrio mutuo y equitativo en dar y recibir, prosperar y crecer. Los contratos que se basan en un intercambio desigual caen muy rápidamente. Este proceso de reciprocidad es particularmente importante para crear un entorno de aprendizaje eficaz. Para el aprendizaje de adultos, el concepto de dar y recibir es fundamental. Al recibir, tenemos la oportunidad de incorporar nuevas ideas y perspectivas. Al dar, tenemos la oportunidad de integrar y aplicar estas nuevas perspectivas y ponerlas en práctica con el uso.
2. La educación de adultos se basa en la experiencia. La motivación para aprender no proviene de las recompensas, sino de la resolución de problemas y el apoderarse de oportunidades que surgen de la experiencia de vida de quienes aprenden. La experiencia muestra a los adultos que necesitan aprender y también les permite contribuir al aprendizaje de los demás.
3. En tercer lugar, el entorno de aprendizaje de adultos hace hincapié en la aplicación personal. A medida que la necesidad de aprender de los adultos surge de su propia experiencia, el objetivo principal del aprendizaje es aplicar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes a la solución de problemas prácticos de individuos y grupos.
4. El entorno de aprendizaje debe reconocer la singularidad del grupo, por lo que sus miembros deben ser parte del signo/código. Así como la experiencia de cada individuo es diferente, así como sus objetivos y estilos de aprendizaje, lo mismo sucede con cada grupo. Es esencial organizar los recursos para que todos los recursos respondan tanto como sea posible a lo que se quiere aprender y cómo aprende el grupo en particular. Es esencial confiar en la voluntad de los miembros de asumir la responsabilidad de lograr los objetivos de aprendizaje para lograr este tipo de entorno. Además, los miembros del grupo deben ser responsables de evaluar qué tan bien están aprendiendo y qué necesitan para lograr sus objetivos alertando a otros sobre los problemas cuando surgen, ya que son los mejor posicionados para formular el pedido.
5. Una característica final del entorno de aprendizaje es que integra la vida y el aprendizaje. Hay dos objetivos en el proceso de aprendizaje. Una es aprender a identificar y corregir un error. La otra es aprender sobre las

propias fortalezas y debilidades del equipo (aprender cómo se aprende de la experiencia). Cuando el proceso funciona bien, las personas terminan su experiencia, no solo con nuevos conocimientos intelectuales, sino también mediante la comprensión y optimización de su propio estilo de aprendizaje. Esta comprensión de las fortalezas y debilidades sirve para aplicar lo que se aprende, y proporciona un marco para avanzar en la capacidad de mejorar. La curva de aprendizaje se integra en una espiral de crecimiento para el dominio del equipo. El aprendizaje se convierte en una parte integral y explícita de la vida.

"El grupo es un todo dinámico, siempre en formación"

Jean Paul Sartre²

Para trascender el aprendizaje individual, desde la perspectiva experimental, para lograr el aprendizaje en equipo, hay dos recomendaciones importantes:

1. El aprendizaje debe ser el objetivo explícito del equipo, porque busca consciente y deliberadamente su efectividad. Al final de las reuniones o cuando se toman decisiones importantes, detener la vorágine y dedicar tiempo para reflexionar y aprender sobre el proceso subyacente a estos eventos es el mejor hábito para el grupo. No es sencillo, por tanto, debe ser un compromiso, porque la actitud inconsciente nos dice: "No tenemos tiempo, así que no debemos parar".
2. El proceso de aprendizaje debe integrar perspectivas opuestas: acción y reflexión, compromiso concreto y objetividad analítica, porque son importantes para un aprendizaje óptimo. Cuando una perspectiva domina a la otra, se reduce la efectividad del aprendizaje. Los sistemas de aprendizaje más efectivos son aquellos que pueden integrar diferencias de perspectiva (Cortese, 2020, p. 60).

Según Cortese (2020, p. 61), el modelo 4MAT es un punto de referencia para entender cómo aprendemos, crecemos y evolucionamos. 4MAT proporciona un lenguaje común para entender la forma en que los individuos y los grupos se mueven a través de los procesos de experiencia, asimilación, actuar e integrar el conocimiento. 4MAT es una herramienta para guiar nuestro proceso de construcción de conocimiento como entrenadores de equipo. La forma en que damos sentido a nuestro papel como entrenadores de equipo será absolutamente única, porque nuestro estilo de aprendizaje es único. La fortaleza

² Sartre, Jean Paul. *Crítica de la Razón Dialéctica*. Buenos Aires, Losada, 1963.

de compartir nuestras respuestas a las cuatro preguntas con otros coaches es actuar como una Comunidad de Práctica y ser capaz de integrar las visiones de los demás, que seguramente enriquecerán a todos y cada uno del conjunto. El objetivo de cualquier organización es crear y agregar valor. En todos los niveles, una organización debe abordar cuatro funciones esenciales de aprendizaje:

4. Establecer el propósito
5. Estructurar y definir qué hacer
6. Mejorar continuamente – renovarse
7. Actuar y supervisar las acciones

Creatividad. Característica distintiva del ser humano y de los equipos efectivos

- ***Somos seres emocionales que aprendemos a pensar***

Desde niños, aprendemos que lo que diferencia a los humanos del resto del reino animal es la razón. Es decir, aprendemos que los humanos somos seres racionales con sentimientos. Pero, "Hoy los científicos están de acuerdo en que el principal interruptor del cerebro es nuestra parte emocional. Somos seres emocionales que aprendemos a pensar y no máquinas pensantes que sentimos" (Bachrach, E., 2012, p. 87 *apud* Cortese, 2020, p. 67). (...) Hubo un crecimiento exponencial de la población y lo mismo sucedió con nuestra inteligencia y creatividad, pero también se convirtió en "la plaga humana" (Lovelock, J., 1991, p. 153 *apud* Cortese, 2020, p. 69). Sucede que hemos crecido en número y trajimos problemas de incomodidad para la tierra, hasta el punto de que nuestra presencia quita capacidad al planeta. La última pregunta no es el tema de este libro, pero no podemos dejar de mencionarla.

- ***Dinámica compleja de equipos de alto rendimiento.***

Este resumen sintético de la evolución humana, la neurociencia y la creatividad como característica distintiva del ser humano, exige la socialización. El motivo es que toda nueva idea, que implique un cambio paradigmático o cultural, debe ser valorada por las personas autorizadas en la disciplina en la que se quiere implementar la idea. Es decir, el proceso creativo no es individual, sino sistémico. Requiere interacción con los pensamientos del contexto

sociocultural. El lenguaje es la herramienta que hace realidad el proceso (Cortese, 2020, p. 74). Es que la interacción social y la comunicación son cruciales para entender el desarrollo del ser humano. Lev Vigotsky nos enseñó que el desarrollo del individuo es el resultado del proceso interpsicológico, las interacciones y la comunicación, que luego se trasladó al plano individual o intrapsicológico (Vigotsky, L., 1982 *apud* Cortese, 2020, p. 74).

- **Coaching de Equipos. El papel del entrenador**

La práctica del coaching o facilitación de equipos “es el proceso por el cual una persona es aceptada por todos los miembros y que no ejerce autoridad en la toma de decisiones. Ayuda al grupo a identificar y resolver errores y a tomar decisiones que aumenten su efectividad” (Schwarz, R. 1994, p. 3 *apud* Cortese, 2020, p. 86). Intervenir significa ingresar a un grupo de trabajo, con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar y adoptar rutinas, que favorezcan su efectividad y evitar aquellas que la inhiben. (...) El entrenador interviene en todo el grupo, no solo en ciertos miembros. Por lo tanto, su ayuda no debe ser apoyada a favor de algunos miembros a expensas de otros.

Cuadro 13b. Facilitación básica y de desarrollo

Características	Facilitación Básica	Facilitación del Desarrollo
Objetivo del grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver un problema substantivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver um problema substantivo mientras el grupo aprende a mejorar su desempeño
Rol del facilitador	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al grupo a mejorar durante um determinado período. • Hacerse responsable directo por la gestión del proceso grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al grupo a mejorar su proceso de forma permanente. • Compartir la responsabilidad por la gestión del proceso grupal
Resultado para el grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Dependier del facilitador para resolver problemas futuros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos dependencia del facilitador para resolver problemas futuros.

Fuente: Adaptado de Schwarz (1994, p. 7 *apud* Cortese, 2020, p. 88)

- **Eficacia del equipo**

Cortese (2020, p.105), presenta criterios para la efectividad de un grupo, comenzando con una pregunta: ¿Qué hace que un grupo sea efectivo? La efectividad de un grupo proviene de tres criterios posibles:

1. El primer criterio se refiere a las expectativas y la satisfacción del cliente del grupo, que determina si el servicio o producto del grupo es aceptable. Muchos grupos no tienen objetivos claros, ni estándares de desempeño, que puedan considerarse con precisión y facilidad.
2. El segundo criterio tiene en cuenta que la mayoría de los grupos trabajan juntos durante largos períodos en tareas sucesivas, a menos que sea un grupo de trabajo o un grupo a cargo de un proyecto, porque se forma para una responsabilidad específica y luego se disuelve. En consecuencia, el proceso de grupo debe permitirles continuar trabajando juntos de manera efectiva. Por ejemplo, un proceso grupal que estresa a sus miembros o erosiona la confianza entre ellos reducirá la capacidad de trabajar juntos en las siguientes tareas.
3. El tercer criterio reconoce que los miembros del grupo también deben estar satisfechos. Por ejemplo, si los miembros necesitan tener un trabajo desafiante e interesante y el trabajo del grupo es aburrido, la motivación de los miembros disminuirá y la calidad del trabajo puede, como consecuencia, disminuir. Del mismo modo, el servicio o producto que el grupo proporciona debe cumplir con los estándares de calidad de los miembros. A la larga, cuando el grupo no satisfaga las necesidades de sus miembros, inexorablemente, menos efectivo será.

- **El líder como coach de su propio equipo**

El propósito de esta sección es ayudar a los gerentes a convertirse en líderes facilitadores, mediante la aplicación de valores fundamentales en los roles que desempeñan diariamente. Un líder facilitador ayuda a su grupo y a sus miembros al dar retroalimentación efectiva y mejorar el proceso que utilizan para resolver problemas y tomar decisiones. Finalmente, como facilitador de desarrollo, el líder facilitador, ayuda a su equipo a aprender a aprender (Cortese, 2020, p.108). Estos líderes delegan en sus empleados, dándoles más autoridad para tomar decisiones y desarrollar grupos autodirigidos. Gracias a estas acciones, las organizaciones se convierten en aprendices, capaces de identificar, desafiar y cambiar supuestos que perjudican su efectividad.

Veremos cómo un líder facilitador aplica los valores de facilitación para ayudar a aumentar la efectividad de un grupo. Para ello, los valores centrales se integraron bajo algunos títulos:

- Sirviendo a los intereses de todos y pensando sistemáticamente
- Aumentando la responsabilidad, la propiedad y la propiedad y
- reduciendo la dependencia;

- Creando condiciones de aprendizaje.

La racionalidad relativa de los grupos y los dilemas de la gestión participativa

- **El equipo como sistema.**

Según este enfoque, el autor buscó inicialmente analizar el primer sistema social en el que nos desenvolvemos inexorablemente, la base de la vida cotidiana en el trabajo, en el aula, en la oficina o en el taller. Hacer esto observando su lógica resultante, es decir, considerando el grupo como un medio para alcanzar un fin, cosa que es el propósito del grupo. Pero esta lógica del resultado responde a un concepto de racionalidad que es relativo en cualquier actividad organizada de los hombres. En otras palabras, en los grupos de trabajo coexisten dos lógicas de comportamiento: el actor que busca sus objetivos “egoístas” y el sistema organizado, estructurado según la lógica del resultado. Se puede decir que los grupos operan sobre la base de varios sistemas de influencia: autoridad, cultura, experiencia y política. Los tres primeros pueden considerarse legítimos porque son formales, aceptados e institucionalizados: la autoridad se basa en el poder legitimado por los miembros del grupo. La cultura es la forma habitual de hacer las cosas. Está basada en valores y creencias ampliamente aceptados y la experiencia es el escenario construido por los dos anteriores. El sistema político, a diferencia de los anteriores, refleja un poder técnicamente ilegítimo, debido a los medios que utiliza y a veces también a los fines que promueve. En otras palabras, el poder político de los grupos carece de autoridad formal, no es ampliamente aceptado y no está certificado oficialmente. El resultado es que la actividad a menudo enfrenta a individuos y grupos contra los sistemas más legítimos de influencia, autoridad, cultura y experiencia. Este juego que se da en grupos deriva de lo que llamamos los dilemas de la gestión participativa y que el autor considera fundamentales para nuestro objeto de estudio, las intervenciones de coaching de equipos, (Cortese, 2020, p 116).

- **Los indicadores de compromiso**

El autor también aborda los indicadores de compromiso, ya que es importante que un coach evalúe el compromiso de los miembros del equipo. El

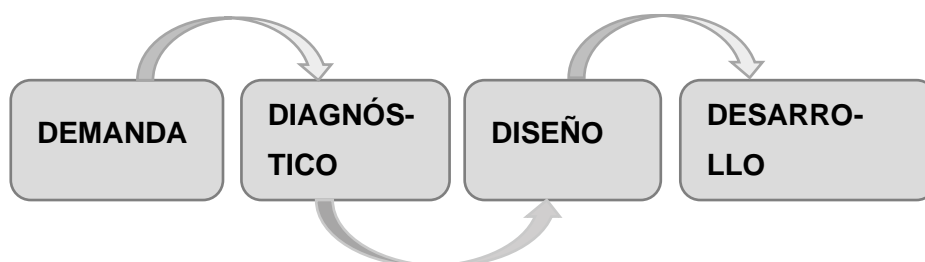
coach hace uso de algunos indicadores del grado de compromiso de los miembros en relación con el equipo y, con esta evidencia, puede ayudar a aclarar y desarrollar la noción de compromiso. Propone observar:

- Puntualidad, como la capacidad de llegar a la hora acordada o de entregar una obra a tiempo.
- La capacidad de mantenerse enfocado en una reunión mientras evita conversaciones o salidas telefónicas inapropiadas.
- Confidencialidad: implica mantener lo que se dice internamente dentro del equipo.
- Reactividad y proactividad: es la capacidad de actuar de manera adecuada e inmediata para mejorar los resultados.
- Confrontación: es la capacidad de desaprobar de manera positiva y decisiva el comportamiento inapropiado de uno de los miembros o de todo el equipo.
- Perseverancia: se refiere a la capacidad de durar o sobrevivir en el tiempo. Es el factor constante en el desarrollo de comportamientos apropiados.

Estos indicadores suelen estar implícitos y ocultos en las mentes de los demás. El coach puede permitir que cada uno, en tiempo real, tome conciencia de su compromiso medible, así como el del equipo, y ayudar al conjunto a desarrollarlo, (Ibden, 2020).

Una metodología de destaque en este enfoque recae en 4D, innovadora y bastante práctica, que permite percibir la demanda y, en consecuencia, realizar diagnóstico, diseño y desarrollo. Sin embargo, Cortese (2020, p. 336), afirma que, para visualizar claramente el proceso, lo presentar como un diagrama de flujo. En esta segunda edición, denominamos a nuestra metodología 4D, que describe la secuencia de fases del proceso, que en nuestra opinión constituyen coaching de equipos. La denominación 4D habla de nuestra particular forma de encargarnos de la singularidad de la práctica del coaching de equipos.

Figura 8b. Nuestra metodología 4D



Fuente: Adaptado de Cortese (2020, p. 336).

Queremos conocer los atributos de liderazgo que la cultura ha promovido, el sello de liderazgo (Ulrich & Smallwood, 2007 *apud* Cortese, 2020, p. 348) y hasta qué punto este estilo se percibe como una restricción al aprendizaje efectivo de la organización.

2.5. LIDERAZGO CREATIVO ADAPTATIVO

En este contexto, que refuta la movilización y el amateurismo en la búsqueda de alternativas positivas, se estructura una transmutación de un par complementario para personas y organizaciones de vital importancia: Creatividad y Liderazgo. Como la cara y la corona de una moneda, el motor y el combustible de un automóvil, el hilo y la aguja de una costurera, el bolígrafo y el papel de un estudiante. No hay preocupación por saber qué parte es más importante y viene primero (¿el huevo o la gallina?), sino entender que existe una simbiosis dinámica entre ellos, centrando más la competencia en uno u otro (Santos, 2009, p. 17).

Santos (2009, p. 18) afirma que la creatividad sin su resultado práctico de innovación, creación de cosas nuevas o una nueva combinación de cosas existentes, es un ejercicio de diletantismo, artístico, entretenimiento o pasatiempo, que aquí no tiene sentido peyorativo, sino que es para un adicto al trabajo (workaholic). El liderazgo, por otro lado, si no se canaliza a la sinergia de un grupo, a su armonía y reducción del riesgo en posición colectiva, se convierte en la "euquipa", líder de sí misma, ejercicio de autoconciencia o un eco audible para una sola persona.

Si bien la innovación puede presentar varias formas, el liderazgo, incluso tomando en cuenta varios conceptos de diferentes autores, todos convergen en uno: "influencia". Es raro observar cambios con impacto en la organización, el mercado o la sociedad, provenientes del liderazgo, ya que es difícil crear ventaja competitiva a corto plazo, dado el poco aumento significativo residual de las llamadas micro rutinas diarias. Sin embargo, como nada sucede por casualidad, un entorno favorable se forma lentamente y permite una cultura de mejora

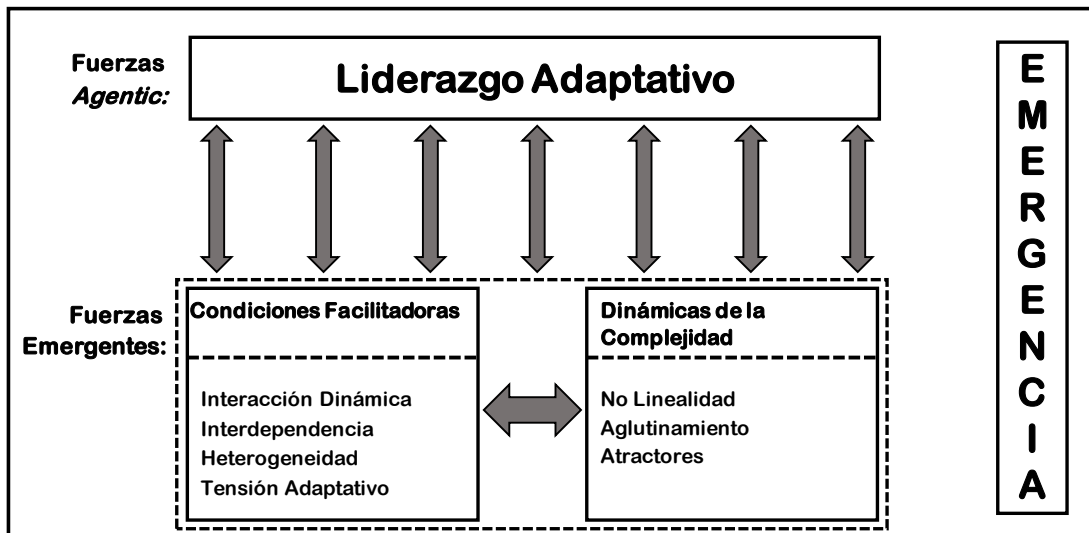
continua, donde los mayores efectos son inevitables. "Cuanto más ideas, más patrones y posibilidades, más oportunidades para combinar y multiplicar ideas, que crecen. El efecto multiplicador de combinar flexibilidad, cooperación y audacia es enorme" (Santos, 2009, p. 19).

El artículo titulado Elementos característicos de la teoría del liderazgo basado en la complejidad presente en el desempeño de los gerentes de la industria textil, escrito por Amorin, Bohn, Gambirage, Harzer y Silva, publicado en 2017, trae enfoques relativos al liderazgo adaptativo según varios teóricos. Los Sistemas Adaptativos Complejos (SAC) se pueden comparar con las redes neuronales. Son agentes interdependientes que interactúan y están conectados por una dinámica de cooperación, con o por un objetivo común. Tienen una capacidad rápida y creativa para adaptarse a los cambios y entornos. Su estructura heterogénea, interactiva e interdependiente les permite formular soluciones rápidas, incluso en entornos de presión (Uhl-bien, Marion & Mckelvey, 2007).

El liderazgo adaptativo surge de una dinámica emergente e interactiva, que produce resultados sociales en un sistema (Lopes, 2011). Este cambio adaptativo surge de los conflictos entre agentes interdependientes, cada uno con su idea debatiendo una nueva comprensión del tema en cuestión. Ambos debaten hasta que se forma una idea completamente nueva. El resultado de esta compleja dinámica es a adaptabilidad, la creatividad y el aprendizaje (Uhl-bien; Marion & Mckelvey, 2007).

Para que ocurran la emergencia y los comportamientos adaptativos de los Sistemas Adaptativos Complejos, la función adaptativa del Liderazgo Basado en la Complejidad (TLC) debe estar compuesta por tres elementos principales: liderazgo adaptativo, dinámica de complejidad y condiciones habilitantes (Uhl-bien & Marion, 2009). Para los autores, es en las interrelaciones del liderazgo adaptativo (fuerzas agentes), en la dinámica de complejidad y condiciones propicias que los emergentes se presentan en sistemas adaptativos complejos, como se muestra en la Figura 9.

Figura 9. Liderazgo adaptativo



Fuente: Lopes (2011, p. 132), basado em Uhl-Bien e Marion (2009).

El liderazgo adaptativo es un proceso dinámico en el que los líderes adaptativos crean condiciones propicias e interactúan con las fuerzas de la dinámica de la complejidad, produciendo cambios adaptativos y promoviendo soluciones innovadoras (Lopes, 2011; Bohn, 2014). El liderazgo adaptativo moviliza a las personas para llevar a cabo acciones (actividad intermedia) en busca de resultados (actividad final), entendiendo la importancia de sus acciones y observando los cambios que ocurrieron en el proceso (Heifetz, 1994; Bohn, 2014).

Los líderes adaptativos generan condiciones que influyen en los Sistemas Adaptativos Complejos, a través del liderazgo que estimula las interacciones dinámicas, estimula las condiciones de interdependencia y estimula las condiciones de heterogeneidad, creando un ambiente con tensiones, promoviendo un entorno complejo, en el que los sistemas adaptativos complejos están en constante cambio y reelaboración. También reconoce la no linealidad, la aglutinación y los atractores como fuerzas emergentes para la percepción del liderazgo basado en la complejidad (Bohn, 2014).

El líder adaptativo se enfoca en estimular las condiciones y dinámicas habilitantes de la complejidad, haciendo que surja la emergencia, es decir, un entorno que emerge con innovación, nuevas ideas, estrategias, de las cuales surgen nuevos y mejores resultados.

En otro momento, la profesora Ângela Fleury de Oliveira, gerente de proyectos de la Fundación Dom Cabral, Doctora en Ingeniería y Gestión del

Conocimiento de la Universidad Federal de Santa Catarina, en su artículo titulado *Fundamentos de un Liderazgo Socialmente Responsable*, afirma que el liderazgo, considerado como una actividad de influencia, ha sido analizado en las últimas décadas según cuatro enfoques principales:

- **Centrado en el individuo:** el foco está en las características o comportamientos del líder;
- **Basado en el proceso:** enfatiza el dualismo líder-liderado - la relación y el entorno son el foco de los estudios;
- **Basado en el proceso grupal:** considera al grupo la unidad conceptual de liderazgo como proceso;
- **Centrado en el sistema:** considera el sistema y las redes sociales como fundamentales para la comprensión del liderazgo.

Los dos últimos enfoques consideran el liderazgo como un proceso distribuido en el grupo. Tiene que ver con la idea de "red de relaciones", un concepto importante para entender la sostenibilidad en el complejo entorno empresarial. El profesor continúa diciendo que, desde la década de 1950, han habido referencias al liderazgo distribuido en el grupo, pero esta teoría solo comenzó a articularse en la década de 1990, cuando algunos investigadores entendieron la necesidad de acomodar nuevas dimensiones a los cambios organizacionales. El nuevo escenario competitivo y complejo, que se abre a las empresas, tiene en el conocimiento su riqueza central y en la innovación un factor crítico de supervivencia. En este contexto rápido y volátil, surge un nuevo marco de referencias para la comprensión del liderazgo. Varios autores buscan en la ciencia de la complejidad la base para el desarrollo de esta nueva comprensión, que se refiere a una forma de producir conocimiento y a la forma en que nos relacionamos, abandonando una visión monolítica del mundo y entendiéndolo de manera sistémica. El liderazgo llega a ser visto no solo como una posición, sino también como una dinámica interactiva entre los diversos actores de la red de relaciones. La motivación colectiva para la acción y el cambio surge cuando hay interacción en red, con el objetivo de producir nuevos patrones de conocimiento y modos de operación.

El concepto de "liderazgo emergente" se basa en tres dimensiones importantes:

Cuadro 14. Tres dimensiones importantes del liderazgo emergente

DIMENSIONES	FUNDAMENTACIÓN
Liderazgo administrativo	Basado en definiciones tradicionales y burocráticas de jerarquía, se refiere a las acciones de individuos y grupos en roles formales de gestión, que planifican y coordinan actividades para lograr los resultados definidos por la organización. Entre otras actividades, estructura tareas, se involucra en la planificación, construye visión y define recursos para alcanzar metas y gestionar crisis y conflictos. Se centra en la alineación y el control en la gestión de las estrategias empresariales y está representado por las funciones jerárquicas y burocráticas de la organización (Uhl-bien; Marion & Mckelvey, 2007).
Liderazgo adaptativo	Se refiere a las acciones de aprendizaje adaptativo y creativo, que surgen de las interacciones de sistemas adaptativos complejos, a medida que buscan ajustarse a la tensión causada por perturbaciones o restricciones. La actividad adaptativa es el resultado de las dinámicas informales de emergencia, que ocurren en espacios entre agentes interactivos (Brarbury & Lichtenstein, 2000).
Liderazgo capacitador	Trabaja para catalizar las condiciones en las que este tipo de liderazgo puede desarrollarse y gestionar la conexión de las funciones burocráticas (administrativas) y emergentes (adaptativas) en la organización. La gestión de este proceso implica dos roles: crear las condiciones organizacionales adecuadas o de empoderamiento para fomentar el liderazgo adaptativo en lugares donde se necesita innovación y adaptabilidad, facilitar el flujo de conocimiento y creatividad de las estructuras adaptativas dentro de las estructuras administrativas. El liderazgo capacitador ocurre en todos los niveles de la organización, y puede variar en naturaleza, forma e intensidad (Uhl-bien; Marion & Mckelvey, 2007).

Fuente: adaptado de Oliveira (2009).

La profesora Fleury de Oliveira, en su artículo, también trae el concepto de líder socialmente responsable como uno de los retos para el cambio en la dirección de la Responsabilidad Social Corporativa, que encuentra dificultades para establecer una propuesta de valor sostenible para el accionista. Algunas empresas comienzan a tratar la sostenibilidad como una oportunidad de negocio, reduciendo costos y riesgos, y a través de la innovación aumentan sus ingresos y participación en el mercado. Coordinado por la Fundación Europea para el Desarrollo de la Gestión (EFMD) y con el apoyo del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, una nueva generación de líderes empresariales responsables a nivel mundial se está preparando para ser catalizador, para cambiar los valores y las prácticas en relación con CMR. Entre estos desafíos se encuentran la rentabilidad y el comercio justo, la búsqueda del bienestar social, la sostenibilidad, la gestión ambiental obtenida a través del compromiso y la

cooptación de *los stakeholders*³ y las comunidades. Ante estos desafíos, los nuevos líderes deben estar preparados para pensar y actuar con un enfoque en un contexto global, reestructurar la educación ejecutiva y ampliar el propósito de las organizaciones, posicionando la ética como un tema central. Cualquier tratamiento en profundidad de los problemas globales requiere líderes capaces de integrar este contexto en su razonamiento operativo. Toda decisión profesional debe ser considerada dentro de un espacio intelectual de reflexión que no la aisle, sino que la examine en relación con el entorno general (cultural, económico, político, social, físico, tecnológico, espiritual). Con una visión sistémica, las decisiones deben percibirse en la dimensión de un todo más amplio (mercados, territorios, sociedades, planeta). La forma en que las empresas han estado estructurando esta nueva propuesta de valor para sus diferentes partes interesadas se puede ilustrar con un estudio de caso.

2.5.1. Siete estadios de liderazgo según Barrett

Etapa 1- El sobreviviente

El sobreviviente no es un líder en el verdadero sentido de la palabra, porque, en última instancia, el sobreviviente está motivado por puro interés propio. Al sobreviviente le resulta difícil confiar en otras personas, por lo que controlará y verificará todo. En consecuencia, los sobrevivientes prefieren trabajar solos o en grupos muy pequeños, con personas a las que pueden manipular o dar órdenes. Por lo general, manejan a las personas que les informan a través del miedo. Exigen lealtad y pueden vengarse de cualquiera que intente traicionarlos. No están interesados en la retroalimentación en absoluto.

Etapa 2- El paternalista

El paternalista tampoco es un verdadero líder, porque le resulta difícil confiar en personas que no son parientes consanguíneos. El paternalista espera lealtad y también espera que las personas acepten y adopten pasivamente sus ideas. No quiere que la gente tome iniciativas sin su aprobación. Por lo general,

³ las partes interesadas

incluye fundadores o líderes de primera generación de sus propios intereses, así como en interés de la familia en su conjunto. A menos que se les ofrezca discretamente, son reacios a recibir retroalimentación porque la ven como un desafío a su autoridad.

Etapa 3- El gerente especialista

El gerente / especialista impone respeto a través de su conocimiento y experiencia. Por lo general, se les ofrece una posición gerencial debido a su alto nivel de conocimientos o experiencia. Prefieren trabajar con personas que siguen instrucciones sin cuestionar demasiado. Están impulsados por la lógica; prosperar a través de métricas y resolución de problemas y enorgullecerse de mejorar la eficiencia, la productividad, la calidad y la excelencia. Consideran importante que su gente se centre en su crecimiento profesional. En general, no tienen habilidades de comunicación interpersonal bien desarrolladas y, por lo tanto, prefieren evitar dar o recibir retroalimentación. Prefieren ser supervisores que gerentes.

Etapa 4- El realizador orientado a resultados

Los realizadores orientados a resultados tienen una orientación estratégica y se centran en lograr resultados. Entienden que, para lograr sus objetivos, necesitan poder empoderar y motivar a los miembros del equipo, ofreciéndoles desafíos que los ayuden a crecer y desarrollar sus habilidades. Quieren ser responsables y rendir cuentas de sus iniciativas, y defenderán vigorosamente sus puntos de vista. Orquestan para que la gente compre sus ideas. Entienden la importancia de las habilidades interpersonales y, por lo tanto, están dispuestos a apoyar y capacitar a su equipo en su crecimiento personal. Están más abiertos a dar retroalimentación que las etapas de liderazgo anteriores porque saben que esto les ayudará a alcanzar sus objetivos deseados.

Etapa 5- Autorrealizador orientado al propósito

Los autorrealizadores orientados a un propósito son impulsados por una causa o visión que difunden con pasión, ganando así seguidores que voluntariamente se convierten en expertos en la causa. Están dispuestos a

cuestionar sus suposiciones subyacentes, buscar activamente e incluir varios puntos de vista. No tienen miedo de enfrentar problemas difíciles y participar en una comunicación abierta y directa, que nutre la transparencia y aumenta la confianza. Son más hábiles para ejercitar su inteligencia emocional que las etapas anteriores y pueden cambiar fácilmente entre actitudes asertivas o complacientes. Reconocen el importante papel que desempeña la cultura para ayudarlos a alcanzar sus metas. Son proactivos en la búsqueda y aplicación de comentarios y creen que es importante que otros miembros de su equipo hagan lo mismo.

Etapas 6- El líder servidor cocreativo

El líder servidor cocreativo colabora con otros para conseguir resultados sinérgicos mutuamente beneficiosos, que son más significativos que los que podría haber logrado por su cuenta. Reconoce que su capacidad de desempeño es una función de la calidad y motivación de su equipo. En consecuencia, se convierte en sirvientes de aquellos que les sirven, ofreciendo entrenamiento y orientación para permitir que otros encuentren satisfacción y se conviertan en todo lo que pueden llegar a ser. Desarrollan relaciones de empatía con otros líderes y partes interesadas para promover lo que es mejor para el bien común. Reconocen que las organizaciones o instituciones que dirigen son una parte integral de la sociedad y, por lo tanto, consideran el impacto de las decisiones que toman en las comunidades locales donde operan y en el medio ambiente que los rodea.

Etapas 7- El visionario holístico

El visionario holístico ve el mundo como un tela de interrelaciones llena de potencial para manifestar la visión que representa el propósito de su vida. Vive en un estado de conciencia centrado en el presente, lo que le permite mantener la calma en medio de la incertidumbre. Considere el panorama global, todo el sistema, y todas las consecuencias a largo plazo, en todo lo que hace. Da la misma consideración a todas las partes interesadas, adoptando estándares éticos más altos y prácticas socialmente responsables, que apoyan la evolución sostenible de la humanidad. Es buscado por su sabiduría y compasión y aporta un sentido de humildad a todo lo que hace. Tiene la

capacidad de sentir las energías subyacentes en una situación, alinearse con ellas y moverse con el flujo. No es egoísta: prefiere permanecer en un segundo plano y apoyar y promover a otros en el trabajo que realizan.

En un artículo publicado por Axel de Team Culture en diciembre de 2018, con el tema: Liderazgo adaptativo: ¿Estás preparado para ello?, se afirma que el liderazgo adaptativo (LA) fue creado por Ronald Heifetz, consultor y profesor de la Universidad de Harvard. El liderazgo adaptativo requiere que las personas renuncien a las formas obsoletas de abordar el cambio y adopten nuevas competencias, guiando a las organizaciones en este nuevo siglo. La era del conocimiento está imponiendo rápidamente ciertos cambios en el mundo corporativo, por lo que las organizaciones que pueden mantenerse deben ejercer la adaptación. Es una expresión fácil, pero a veces difícil de poner en práctica por miedo; se sabe que en esta era siempre se debe sobresalir en creatividad, innovación y cambio para mantener y aumentar los niveles de productividad, por lo que es necesario tener en cuenta la valorización del capital humano y buscar armonizar las relaciones humanas en las organizaciones. El Liderazgo Adaptativo busca enfatizar la división de las habilidades profesionales en dos tipos:

1. **Hard skills:** son habilidades técnicas, que se pueden medir fácilmente y se adquieren principalmente con la educación formal.
2. **Habilidades blandas:** son habilidades conductuales, habilidades que son más difíciles de medir, porque involucran aspectos mentales y emocionales.

Según el *World Economic Forum*, el mercado requerirá diez habilidades clave de los profesionales, tales como:

Cuadro 15. Habilidades fundamentales del liderazgo adaptativo

10 HABILIDADES FUNDAMENTALES
1. Resolución de problemas complejos;
2. Pensamiento crítico;
3. Creatividad;
4. Liderazgo y gestión de personas;
5. Trabajo en equipo;
6. Inteligencia emocional;

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">7. Crítica y toma de decisiones8. Orientación al servicio;9. Negociación;10. Flexibilidad cognitiva. |
|---|

Fuente: adaptado de Heifetz (2018).

El liderazgo adaptativo permite la capacidad constante de resolver problemas que nacen a cada momento en la organización. Es un tipo de liderazgo emergente, con habilidades actuales y puntuales de resolución de problemas que buscan diversas estrategias con el fin de responder con urgencia a los cambios que el mundo impone en cada momento en la organización, especialmente fases como estas en las que la pandemia provocada por el COVID-19, obligó a tomar varias medidas que transformaron a las empresas y dictaron caminos que seguirán a partir de ahora. Por lo tanto, el liderazgo que debe adoptarse en esta situación es el liderazgo adaptativo creativo. Esto requiere la integración de la estrategia organizacional con la operacionalización de tareas (alineación entre alta dirección, intermedia y operativa) para que los resultados sean viables. Además este liderazgo fomenta el trabajo en equipo, la comunicación, la integración, la socialización, la innovación, la creatividad, las habilidades centradas en nuevas tecnologías, el cambio de paradigma, la transparencia. Asimismo, consolida el clima, la cultura y el comportamiento organizacional, etc.

Según el artículo referido, los beneficios del liderazgo adaptativo que se destacan son:

- El cambio en la cultura empresarial, en la que el líder cambia su propia mentalidad y lleva al equipo a un proceso de adaptación ante los retos que se le presentan. El entorno, por lo tanto, se vuelve más colaborativo, porque el líder adaptativo escucha más a su equipo;
- Torna la comunicación más transparente en medio de la presión natural que un entorno de trabajo ejerce sobre todos. El líder adaptativo ayuda al equipo a darse cuenta de que los cambios son necesarios para el crecimiento, incluso si al principio causan molestias;
- Potenciar los talentos del equipo, ya que con el cambio de mentalidad, la comunicación transparente y la cultura colaborativa implementada en la empresa, los empleados se sienten reconocidos y dispuestos a unir sus fuerzas.

Cuadro 16. Algunas sugerencias para la aplicación del liderazgo adaptativo

SUGERENCIAS DE ADAPTACIÓN	CONCEPTO
<p>Asuma que usted no tiene respuestas para todo e haga un diagnóstico del desafío</p>	<p>Dado que no todo se puede resolver con soluciones técnicas dentro de la empresa, es necesario desarrollar una competencia adicional no solo para sobrevivir, sino para hacer prosperar el intenso entorno de desafíos. En la práctica, cuando surge un desafío adaptativo, se deben considerar tres situaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. qué puede ser descartado; 2. qué se puede mantener; 3. qué hay que cambiar para que el desafío se supere con éxito y todos crezcan. <p>Además, hay que estar preparado para descartar muchos conocimientos previos sobre la obra en sí y sobre los colaboradores, sin minimizar los conflictos, pero afrontados de frente. Pensar fuera del marco puede ser esencial para encontrar soluciones. Depende del líder identificar qué pérdidas tendrá que imponer al equipo y cómo las enfrentará, mientras moviliza e involucra a todos en este proceso.</p>
<p>Comunique el desafío adaptativo al team</p>	<p>La comunicación interna es fundamental para superar el desafío adaptativo. En la práctica, el liderazgo debe dejar claro el desafío al equipo, haciendo las preguntas correctas para obtener la información correcta. Todo el mundo necesita saber qué resultados hay que conseguir.</p>
<p>Es tiempo de movilizar</p>	<p>Diagnóstico realizado y equipo consciente del desafío a superar. Es hora de la movilización. En la práctica, esto significa inspirar e involucrar a los empleados y enfatizar las responsabilidades de cada uno frente a los cambios necesarios. En estos momentos, asegure de poner en práctica la empatía, entendiendo al otro lado, siendo flexible si es necesario, pero sin dejar de enfrentar los conflictos. Recuerde: cuando el desafío es técnico, los empleados a menudo ven al líder como un "refugio seguro" debido a su experiencia administrativa. Pero cuando el desafío es adaptativo, requiere cambios que saquen a todos de su zona de confort, lo que puede llevar a conflictos. Por lo tanto, es necesario administrarlos con recursos.</p>
<p>Permita que los cambios críen raíces</p>	<p>No sirve de mucho identificar el desafío adaptativo, pasar por todos los cambios en la resolución si, poco después, la situación vuelve a ocurrir. Esto significa que el cambio en la cultura corporativa no ha echado raíces y pronto ha sido descartado. Por lo tanto, si el cambio era necesario y generaba resultados positivos, que siga siendo parte de los procesos de la empresa. Un buen consejo para ayudar a medir si la cultura empresarial está arraigada es realizar encuestas climáticas para medir la satisfacción de los empleados. De hecho, muchos desafíos adaptativos surgen de conflictos e insatisfacciones dentro del equipo, y la investigación bien hecha ayuda a limar asperezas de que se conviertan en problemas importantes.</p>

Fonte: adaptado de Heifetz (2018).

El liderazgo adaptativo en esta etapa debe ser conocido por todos, ya que el mundo de los negocios está cambiando constantemente a través de una serie de fenómenos. Es necesario fomentar el espíritu emprendedor, adaptativo y creativo para dar respuestas objetivas, de manera oportuna, a los diversos

problemas y crear mecanismos confiables para la toma de decisiones. La tecnología es un arma importante e indispensable en esta ruta, así como la cadena de decisiones, pero es importante pensar las decisiones antes de que se tomen.

2.6. EL NUEVO PARADIGMA DEL LIDERAZGO

Un paradigma es un conjunto de prácticas contenidas en un modelo filosófico o teórico. Un nuevo paradigma se superpone con uno antiguo cuando este ya no funciona, ya sea porque ya no es lo suficientemente grande como para soportar nuevos conocimientos o porque ya no es aplicable. No es lo suficientemente grande: cuando el modelo filosófico o teórico se resiste o no logra acomodar nuevos conocimientos, es hora de construir un nuevo paradigma. Ya no es aplicable: cuando los problemas de ese momento son tan complejos que ya no pueden resolverse con el mismo nivel de pensamiento que el concepto que los creó, entonces necesitamos un nuevo paradigma (Barrett, 2007, p. 10).

La razón por la que necesitamos un nuevo paradigma de liderazgo en este punto es que ya no se puede ver el mundo desde tres perspectivas diferentes (la del sector privado, el sector público y el sector social) y a través de diferentes lentes (las estructuras de creencias de la ciencia, la religión y la psicología) (Barrett, 2007).

Según el mismo autor, el punto en el que el sector privado, el sector público y el sector social se encuentran es la humanidad, y el punto donde la ciencia, la religión y la psicología se encuentran es la conciencia.

Según Barrett (2007), si se quieren resolver los problemas del mundo, será necesario verlo desde la perspectiva de la humanidad, a través de la lente de la conciencia. Por estas razones, el nuevo paradigma de liderazgo que se propone percibe el mundo desde la perspectiva de la evolución de la conciencia de la humanidad. El nuevo paradigma de liderazgo requiere que las empresas y los líderes políticos abandonen sus propios intereses estrechos y adopten un enfoque colaborativo y basado en valores que respalden el bienestar de todas las partes interesadas, incluida la humanidad y el planeta, no porque sea lo

correcto, sino porque es la mejor estrategia comercial para el éxito y un futuro sostenible para todos.

Estas palabras de Rosabeth Moss Kanter⁴ (*apud* Barrett, 2007, p. 10), profesora de la Harvard School of Management y profesora de la Iniciativa de Liderazgo Avanzado de la Universidad de Harvard, describen con precisión, como creo que sería un líder del nuevo paradigma.

Frente a las turbulencias y el cambio, la cultura y los valores se convierten en la mayor fuente de continuidad y coherencia, renovación y sostenibilidad. Los líderes deben ser constructores de instituciones, imbuyendo a la organización de un significado que inspire en el presente y permanezca en el futuro. Deben encontrar un propósito subyacente y un poderoso conjunto de valores que sirvan como base para las decisiones a largo plazo, incluso en medio de la volatilidad. Deben encontrar el propósito común y los valores universales que unen a personal altamente diverso, al tiempo que permiten que las identidades individuales se expresen y se desarrollen. De hecho, enfatizar el propósito y los valores ayuda a los líderes a apoyar y facilitar las redes autoorganizadas, que pueden responder rápidamente al cambio porque comparten una comprensión de lo que hay que hacer.

Barrett (2007, p. 10) afirma que, como innovadores cosmopolitas que ven más allá del mercado, sector o país de origen, los líderes deben comprender el bien mayor, al tiempo que encuentran oportunidades en la resolución de problemas sociales, para crear la innovación que construye el futuro. Deben buscar asociaciones que les ayuden a cumplir misiones que serían imposibles para una sola organización. Deben comprender el contexto más amplio en el que operan, mientras que al mismo tiempo deben tener la visión para cambiarlo. Su ingenio empresarial sigue siendo importante, pero al agregar valores sociales a los valores financieros, crean una institución humana significativa a partir de un conjunto impersonal de activos. Barrett (2007, p. 15), presenta los tres elementos importantes para comprender y aplicar el nuevo paradigma de liderazgo. Son los siguientes:

I. El imperativo social

⁴ Imagining the Future of Leadership, Harvard Business View Blog. www.blogs.hbr.org/imagining-the-future-of-leadership/2010/05/adding-value-to-valuations-in.html

Hoy en día, los líderes empresariales deben trabajar junto con sus competidores y líderes políticos para definir una estructura de políticas que promueva la evolución de nuestra sociedad global mediante el desarrollo de políticas industriales que regulen las normas de competencia entre empresas de manera que se promueva el bienestar social. Los Principios de Caux y la Carta de la Tierra son excelentes puntos de partida para esta discusión (Barret, 2007, p. 15).

El autor mencionado comparte los sentimientos de Tex Gunning, presidente de Unilever Bestfoods Asia. Describe lo siguiente:

- El paradigma que divide el mundo entre el sector social, el sector privado y el sector gubernamental no está funcionando. Crea barreras artificiales. Todos somos componentes del problema, por lo que tenemos que combinar nuestras fortalezas, nuestros esfuerzos y habilidades.
- Los líderes promedio se cuidan a sí mismos y a sus familias. Los buenos líderes se cuidan a sí mismos, a las familias y a algunos miembros de la comunidad. Los grandes líderes, y las grandes empresas, no solo se ocupan de estas partes interesadas, sino que también quieren cambiar el mundo. Quieren hacer que el mundo sea mejor de lo que lo encontraron.

II. Resiliencia

El segundo criterio del paradigma del nuevo liderazgo radica en el hecho de que los líderes empresariales necesitan saber cómo construir culturas resilientes. Para ello, tendrán que reconocer que las organizaciones son entidades vivas. Son estructuras colectivas humanas que funcionan como sistemas complejos y adaptativos, al igual que todas las demás entidades vivientes (Barrett, 2007, p. 16).

Basta con mirar un cuerpo humano sano para encontrar respuestas. Los seres humanos son capaces de sobrevivir y prosperar porque las células que componen su cuerpo han aprendido, en algún momento en el pasado, cómo llegar a ser viables e independientes en sus modelos de existencia. Luego aprendieron a conectarse entre sí para formar estructuras grupales llamadas órganos, que a su vez aprendieron a cooperar entre sí para formar una entidad de orden superior: el cuerpo humano (Barrett, 2007, p. 17).

El mismo autor señala que cada célula del cuerpo humano tiene una función. Cada célula sabe qué hacer, y podemos confiar en que trabajarán para el bien del conjunto. Nuestros órganos corporales cooperan en lugar de competir.

También están trabajando por el bien del conjunto. Todo esto funciona bien hasta que una célula decide perseguir sus propios intereses. Lo llamamos cáncer. Una célula que se vuelve cancerosa no conoce límites a su propio interés. Se reproduce continuamente, amenazando el bien del conjunto. Las células cancerosas son células normales, que básicamente han dejado de funcionar por el bien común.

Podemos establecer un paralelismo entre el cuerpo humano y nuestras organizaciones. Las organizaciones sobreviven y prosperan cuando los empleados aprenden a ser accesibles e independientes en sus marcos de existencia. Luego aprenden a unirse para formar equipos o unidades de negocio, y las unidades de negocio aprenden a cooperar entre sí para formar una entidad de orden superior llamada organización (Barrett, 2007).

Según Barrett (2007), la idea de que los lazos poderosos y la cooperación crean estructuras colectivas humanas exitosas no es nueva. El pensador del siglo 14 Ibn Khaldun⁵ se dio cuenta de que las tribus más exitosas en el norte de África operaban con *asabiya*, que se puede traducir como "la capacidad de acción colectiva". También se dio cuenta de que, en los grupos más duros, el nivel de *asabiya* era más alto en los niveles más altos de liderazgo. Para tener éxito, la entidad de toma de decisiones de un grupo (el equipo de liderazgo) operaba al unísono. Operaba con un alto nivel de confianza y cohesión interna.

Esto me llevó a plantear la hipótesis de que las estructuras y organizaciones de grupos humanos, en particular, funcionan mejor cuando:

- Los empleados son accesibles e independientes en su modelo existente, cuando todos los empleados asumen la responsabilidad de sus contribuciones específicas.
- Los empleados se conectan entre sí para formar estructuras de grupo accesibles e independientes, cuando los empleados forman equipos o unidades de negocio que son responsables de tareas específicas.
- Los equipos y las unidades de negocio cooperan por el bien común, es decir, cuando las estructuras de grupo, accesibles e independientes trabajan juntas para formar una entidad de orden superior (la organización) (Barrett, 2007).

⁵ Peter Turchin. *Historical Dynamics: Why States Rise and Fall*. Princeton: Princeton University Press, 2003.

III. Adaptabilidad

El tercer criterio del paradigma del nuevo liderazgo radica en el hecho de que los líderes necesitan saber cómo construir organizaciones adaptables, como se abordó anteriormente sobre el liderazgo adaptativo. La adaptabilidad es la piedra angular de la resiliencia, así como la cualidad más importante para la sostenibilidad y la evolución a largo plazo.

Sin la capacidad de adaptación no puede haber resiliencia. En *Estrategia al borde del caos*, Beinhocker (1997 *apud* Barrett, 2007, p. 19), describe la economía moderna como un sistema adaptativo complejo. Dice que los mercados tienen períodos de relativa calma y estabilidad, que se ven interrumpidos por períodos de tormentas. Estos desequilibrios dificultan que los participantes sobrevivan durante largos períodos, ya que sus estrategias, habilidades o cultura tienden a optimizarse finalmente en períodos estables, y de repente se vuelven obsoletas cuando se produce una reestructuración.

Beinhocker (*apud* Barrett, 2007, p. 19) continúa diciendo:

- Las empresas tienen dificultades para sobrevivir a las dificultades, los cambios del mercado y los cambios tecnológicos. Por lo tanto, las culturas fuertes son valiosas solo cuando requieren cualidades de adaptación y aprendizaje. De lo contrario, se convierten en un pasivo durante los períodos de cambio acelerado.
- La importancia de la adaptabilidad en la vida personal es una de las principales conclusiones de un estudio longitudinal de varias décadas con cien graduados de Harvard. Los resultados de esta investigación se informan en *Adaptation to Life*⁶ de George E. Vaillant.

El autor continúa diciendo que los investigadores concluyeron que los individuos más "exitosos", aquellos que eran más capaces de hacer frente a las vicisitudes de la vida, usaban estrategias de afrontamiento que les permitían adaptarse a sus condiciones de vida. Las estrategias que usaban para la autorregulación incluían:

- **Altruismo:** capacidad de dedicarse a satisfacer las necesidades de los demás, convirtiéndolas en las preocupaciones centrales de su vida.

⁶ Beinhocker, E. *Strategy at the Edge of Chaos*. McKinsey Quarterly, 1997, Vol. 1, pp 25-39.
George E. Vaillant. (1977). *Adaptation to life*. Cambridge, MA: Harvard University Press, USA

- **Humor:** capacidad para percibir con humor su situación y así aligerar la carga de lo que tiene que soportar.
- **Supresión:** capacidad de evitar prestar atención a un impulso o conflicto hasta que esté listo para lidiar con él.
- **Anticipación:** capacidad para anticipar y planificar la posibilidad de futuras molestias internas y gestionar el proceso.
- **Sublimación:** capacidad de atenuar o canalizar la expresión de respuestas instintivas sin vías de expresión, que no den lugar a consecuencias adversas.

Barrett (2007, p. 20) dice que aquellos que eran menos capaces de adaptarse a las situaciones de la vida usaban estrategias como las siguientes:

- **Represión:** bloquear la percepción consciente de los sentimientos y los instintos.
- **Comportamiento pasivo-agresivo:** agresión sublimada, expresada indirectamente por pasividad.
- **Proyección:** aliviar el propio dolor no reconocido proyectando sentimientos sobre los demás.
- **Intelectualización:** negar los sentimientos que se están enfrentando, racionalizar la situación, manteniendo distancia.
- **Representación:** adoptar comportamientos de ira e impulsivos, para evitar lidiar con la tensión y los propios sentimientos.

Cuadro 17. Los siete niveles de identidad humana

NÍVEIS DE CONSCIENCIA		IDENTIDAD
7	Servicio	Yo como miembro de la raza humana, viviendo na Tierra y abrazando la sustentabilidad de espectro total.
6	Hacer la diferencia	Yo como miembro de una comunidad y/o una afiliación de grupos con valores compartidos, misiones alineadas y una visión común
5	Cohesión interna	Yo como miembro de un grupo que comparte los mismos valores y una misión que se alinea con su propio sentido de propósito y dirección.
4	Transformación	Yo como miembro de un grupo que comparte los mismos objetivos y valores y celebra y fomenta sus habilidades y talentos.
3	Autoestima	Yo como miembro o partidario de un grupo que se alinea con su fe religiosa, intereses y / u opiniones.
2	Relaciones	Yo como miembro de una familia o clan con un patrimonio comun, o etnia.
1	Supervivencia	Yo como individuo en busca de un cuerpo físico para satisfacer mis necesidades fisiológicas.

Fuente: Barrett (2007, p. 21).

2.6.1. Bioliderazgo y eficacia de los grupos

El bioliderazgo es un enfoque que lleva a una profunda reflexión, ya que se debe liderar con vida y armonía, considerando la creatividad y la adaptabilidad. La cultura, la socialización y la congregación son necesarias. Finuras (2018, p. 117), afirma que, si bien el proceso de liderazgo está sujeto a los contextos socioculturales donde se desarrolla, existen algunos aspectos transversales en el liderazgo y la dinámica y efectividad de los grupos e individuos dentro de estos, que necesitan ser identificados y tomados en cuenta. Un líder, independientemente de la latitud, es, por definición, alguien capaz de ejercer un diferencial de influencia social sobre los demás para lograr objetivos comunes, y solo será un líder si tiene a alguien que lo siga voluntariamente. El liderazgo y la dominación son, por lo tanto, fenómenos diferentes. Uno de los aspectos importantes en este tema es que el fenómeno del “liderazgo” es una estrategia natural, adaptativa y universal en todas las comunidades humanas, y no algo que depende de las cualidades “místicas” de cualquier individuo o de cualquier carisma en particular. ¡Los líderes no son (ni tienen que ser) ningún tipo de “superhéroes”! Existen por una simple razón: los grupos coordinados obtienen mejores resultados que los grupos descoordinados, y por lo tanto la estrategia de “alguien avanza, y otros siguen” ha demostrado ser una estrategia fructífera no solo en nuestra especie, sino en muchas otras especies que incluyen otros primates y mamíferos, así como insectos y aves. El autor presenta tres puntos fundamentales a considerar: la perspectiva del individuo, del grupo y la efectividad del conjunto.

1. Punto de vista individual: independientemente de quién lidere, ¿cuáles son los principales intereses en la perspectiva evolutiva que motivan al ser humano? En primer lugar, el autor presenta los cinco factores básicos identificados por la investigación sobre la motivación individual:
 - i. Atraer y retener socios para la reproducción;
 - ii. Afiliarse a otros;
 - iii. Protegerse del peligro;
 - iv. Obtener estatus y reconocimiento;

- v. Cuidar de la familia y la descendencia.
2. El punto de vista del grupo: para sobrevivir y tener éxito, tienen que hacer frente a cuatro desafíos fundamentales, que son:
 - i. Obtener recursos/resultados;
 - ii. Ser capaz de moverse (qué hacer y cómo hacerlo);
 - iii. Lograr mantener la cohesión y la paz interna;
 - iv. Establecer relaciones y alianzas con otros grupos.
 3. La efectividad de cualquier grupo depende no solo de su design⁷ sino también de su capacidad para resolver los tres problemas centrales de coordinación, que son:
 - i. Dirección;
 - ii. Aceptación del liderazgo;
 - iii. Compromiso.

Finuras dice que si alguna de estas capacidades o factores fallan, es menos probable que un grupo tenga éxito. El grupo no puede ser dirigido si no hay reconocimiento y aceptación del liderazgo o compromiso de todos con respecto a los objetivos y reglas del grupo⁸. ¿Cuáles son entonces las cualidades nucleares de cualquier líder para la efectividad de su grupo, reveladas por la Psicología Evolutiva?

El liderazgo se ejerce a través de prototipos cognitivos que hemos desarrollado a lo largo de miles de años en respuesta a las presiones adaptativas⁹. El psicólogo evolutivo de la Universidad de Ámsterdam, profesor .M. Van Vugt (*apud* Finuras, 2018, p. 118) definió un prototipo de liderazgo cognitivo como un conjunto de rasgos y características que predicen de manera confiable la capacidad de liderar en situaciones específicas¹⁰. Según varias investigaciones, la coordinación de los grupos requiere también, por parte del liderazgo, las siguientes cualidades:

⁷ Olstrom, 2009.

⁸ Olstrom, 2009.

⁹ M. Van Vugt & Ahuja, 2011.

¹⁰ M. Van Vugt & Ahuja, 2011. Como anteriormente apresentei, este investigador definiu seis protótipos evolutivos que designou por 1) Vigilante, 2) Guerreiro, 3) Diplomata, 4) Árbitro, 5) Gestor, 6) Professor.

- i. Visión y planificación (que están asociadas con el prototipo cognitivo del supervisor y el gerente, alguien que avanza);
- ii. Justicia e integridad (que están asociadas con el prototipo cognitivo del árbitro);
- iii. Inteligencia (ya sea emocional o fluida (CI) que están asociadas con el prototipo del profesor);
- iv. Tacto y diplomacia (asociados con el prototipo cognitivo del diplomático).

En esencia, estas "cualidades" ancestrales de los líderes son la respuesta de cada rol de liderazgo a los seis problemas fundamentales que los grupos humanos siempre han enfrentado, es decir, logrando:

- **Conseguir recursos:** se refiere al prototipo cognitivo del supervisor;
- **Distribuir y administrar los recursos:** se refiere al prototipo del gerente;
- **Manejo de fricciones, tensiones y conflictos dentro y entre grupos:** se refiere al prototipo del árbitro;
- **Construir alianzas:** se refiere al prototipo del diplomático;
- **Combatir:** se refiere al prototipo del guerrero;
- **Transmitir información y conocimiento:** se refiere al prototipo del profesor.

Por parte de los liderados, y dado que el liderazgo es crucial para la supervivencia de los grupos humanos, se espera que haya evolucionado con los humanos un conjunto de adaptaciones cognitivas que les permitan no solo reconocer una situación que requiere liderazgo, sino también identificar un líder potencialmente apropiado (dado que aquellos que siguieron a los líderes equivocados han desaparecido del trasfondo genético de la población) (Finuras, 2018, p. 119).

Dado que lo que puede construir un buen liderazgo difiere de una situación y un contexto a otro, estos mecanismos probablemente se componen de un conjunto de reglas "heurísticas" o "si-entonces". En situaciones de guerra, fuerte incertidumbre o amenaza inminente, los individuos tienden a elegir y a

seguir un líder diferente (normalmente hombre) que lo harían en una situación de paz y prosperidad¹¹.

Tabla 1. Las 12 cualidades y características más apreciadas universalmente en los líderes

1.	Confiabilidad;
2.	Inteligencia;
3.	Generosidad;
4.	Sentido de Justicia/Equidad;
5.	Capacidad de Sacrificio
6.	Assertividad;
7.	Competencia;
8.	Integridad;
9.	Visión;
10.	Persistencia;
11.	Capacidad Oratoria;
12.	Capacidad de Persuasión.

Fonte: adaptación de Fineuras (2018, p. 120) a partir de: Bohem, 1999; Dean Hartog, et. Al., 1999; Judge, Colbert e Llies, 2004; Schyns, B e Meindel, J., 2005; Tooby Cosmides e Price, 2006, M. Van Vugt e Ahuja, 2011; Von Rueden, 2014.

2.6.2. Roles de liderazgo y memoria evolutiva

Según Fineuras (2018, p. 33), la perspectiva del bioliderazgo sugiere que, al decidir a quién se debe seguir, se utilizan inconscientemente prototipos de liderazgo cognitivo, designados como Prototipos Cognitivos de Liderazgo Ancestral. Ellos son los que ayudan a elegir quién es “la mejor persona” para liderar o liderar en una situación específica, funcionando de este modo como auténticas “heurísticas de decisión de seguimiento”. En tiempos de conflicto habrá más tendencia a seguir a alguien masculino, físicamente fuerte, más joven, intrépido y con menos miedo a correr riesgos. En tiempos de paz, puede haber una mayor propensión a elegir seguir a una figura más “femenina”, o una persona mayor con más habilidades sociales. Aún hoy vemos estas reglas de decisión en las sociedades. Las personas buscan en tiempos de crisis seleccionar y seguir lo que se considera que corresponde al prototipo ancestral del “gran hombre”.

¹¹ Van Vugt, 2008

Se sabe que las preferencias de liderazgo están relacionadas con la memoria evolutiva, así como muchos otros comportamientos y, según varios investigadores, las fuerzas evolutivas afectan tanto las acciones de los líderes como las de sus seguidores, tanto en el mundo animal como en el mundo humano.

Para recapitular, para los investigadores, ciertas reglas “si-entonces”, así como las actitudes hacia el liderazgo y su relación con los dirigidos, han surgido hace más de 2 millones de años en el marco de la historia evolutiva para mejorar la reproducción y la supervivencia humanas. Estas reglas también han desempeñado un papel muy importante en diversas esferas de las sociedades humanas, desde los negocios y la gestión, pasando por el deporte hasta la política. La cultura surgió para servir a los objetivos biológicos de supervivencia y reproducción de los seres humanos y, en la medida en que el liderazgo contribuyó a este resultado, se adoptó de forma natural y cultural como una estrategia exitosa. Por lo tanto, tanto la(s) cultura(s) humana(s), genéricamente hablando, como las diversas formas de liderazgo que surgieron dentro de ellas, lograron sobrevivir porque, de alguna manera, aportaron o generaron ventajas adaptativas y evolutivas para la especie humana.

Para Finuras (2018, p. 36), según la investigación actual, la única característica que los líderes parecen compartir consistentemente es el hecho de que tienen seguidores voluntarios. Esto no es poco. Puede llevar a la pregunta de por qué algunas personas lo logran y otras no. La teoría evolutiva del liderazgo creada por Mark Van Vugt, y ya resumida, identificó "seis prototipos cognitivos de liderazgo ancestral" que son el producto de la evolución. Cada uno de estos perfiles cognitivos se refiere a las diferentes funciones o roles que debe desempeñar el liderazgo, dependiendo del predominio e importancia que se le dé a cada prototipo de las características individuales y de las situaciones y presiones enfrentadas.

Se cree que estos prototipos habrán sido de alguna manera muy importantes para la supervivencia del hombre y el éxito reproductivo a lo largo del tiempo y, por lo tanto, seguirán siendo válidos. Todos ellos contribuyen a la cuestión fundamental de la coordinación y el intercambio de información de los grupos y el logro de objetivos, que es, en esencia, la esencia de cualquier liderazgo.

La siguiente es una breve descripción de los seis principales prototipos cognitivos del liderazgo evolutivo que aún marcan las grandes funciones del liderazgo. Estos "retratos tipo" especulativos se sintetizan a partir de la Teoría Evolutiva del Liderazgo propuesta por Mark Van Vugt¹². Independientemente de estos perfiles de liderazgo ancestral, como se mencionó aquí, las investigaciones interculturales permiten que las siguientes características universalmente apreciadas en el liderazgo y de los líderes emerjan como estándar:

1. Fiabilidad/integridad;
2. Sentido de la justicia;
3. Generosidad;
4. Capacidad de sacrificio por el grupo.

Asimismo, los estudios sugieren un denominador común a todos los líderes, que resulta de una fuerte correlación entre 1) capacidad de liderazgo, 2) inteligencia y 3) asertividad. Ahora vea brevemente los designados seis prototipos cognitivos de liderazgo evolutivo propuestos por la Teoría Evolutiva de Mark van Vugt (2011 apud Finuras, 2018, p. 37) y las razones para que continúen tan vigentes en los tiempos en que vivimos:

- **El guerrero:** su función principal era pelear y defender al grupo contra las amenazas externas. En ambientes adaptativos ancestrales, las amenazas tenían que ver con depredadores y/o grupos externos de otras comunidades o grupos errantes. Físicamente tendían a ser individuos de fuerte complexión física y casi siempre hombres;
- **El vigilante o justiciero:** era una mezcla de centinela y scout del grupo. Alguien que era hábil en la búsqueda de nuevos recursos y oportunidades para el grupo. Fue él quien descubrió nuevos recursos (agua, comida, refugio), explorando nuevos territorios y posibilidades. Su rol era el de "explorador". Los vigilantes no necesitaban destacarse físicamente, pero tenían que ser resistentes y saber cómo lidiar con la frustración. Lo más probable es que fueran casi siempre hombres, capaces de asumir riesgos, con un fuerte sentido de curiosidad, impacientes, inteligentes y abiertos a nuevas experiencias;
- **El diplomático:** lo más probable es que sea el individuo que se caracterizó por la capacidad de establecer la conexión con otros grupos, muy probablemente porque, en el entorno ancestral, era

¹² Esta divulgación me fue autorizada personalmente por el prof. Mark Van Vugt y naturalmente no está aquí completa. Para más detalles, consultar la obra *Naturally Selected* (Vd. Bibliografía).

absolutamente importante poder establecer alianzas con otras comunidades humanas para explorar o compartir recursos y territorios y confiar en caso de necesidad, o simplemente unir fuerzas en la lucha contra otros grupos. Se puede especular que este prototipo ciertamente no correspondería a individuos que fueran físicamente imponentes (incluso para poder pasar más desapercibidos y no ser vistos como amenazas potenciales);

- **El árbitro:** era fundamentalmente un "guardián de la paz" o pacificador del grupo y buscaría mantenerlo unido y, cuando fuera necesario, restaurar la armonía interior. Es bastante creíble que las antiguas sociedades ancestrales fueran caracterizadas por varios conflictos que probablemente aumentarían a medida que el tamaño del grupo también aumentara. Los hombres lucharían fácilmente hasta la muerte por varias razones (recursos), incluso para las mujeres. Los árbitros tenían que saber cómo lidiar con estas situaciones, asegurando que la cohesión del grupo no se viera comprometida, a menos que todos pagaran el precio. Es muy probable que fueran físicamente relativamente imponentes, pero serían principalmente seres humanos con edad y experiencia. Psicológicamente deberían demostrar estabilidad emocional, capacidad oratoria por encima de la media, empatía y sobre todo un sentido de imparcialidad, equidad y justicia;
- **Gerente:** su función era principalmente asegurar la asignación o distribución eficiente de los recursos, organizar las actividades del grupo y conseguir que se hicieran las cosas. El gerente, en estos ambientes ancestrales, distribuiría agua y alimentos, supervisaría la organización de campamentos o sitios de refugio y aseguraría la movilización de esfuerzos para el trabajo colectivo. Lo más probable es que tuviese capacidades de organización y planificación superiores a la media y que fuese meticuloso, organizado y justo;
- **El maestro:** sería quien tuviera información y transmitiera conocimientos importantes tanto a los niños como a los recién llegados o integrados miembros del grupo. En entornos humanos ancestrales, habrán sido los primeros "expertos" en el mundo natural (sabían dónde y qué plantas cosechar y comer y qué remedios crear a partir de ellas). Es muy probable que ellos también fueran los que asumieran los primeros roles vinculados a rituales religiosos, mágicos o curativos. No serían exactamente líderes activos de los grupos, pero transmitieron un conocimiento precioso que benefició a los grupos y podrían haber sido los primeros asesores de otros líderes.

2.6.3. Líderes autoritarios y dominantes

Hoy en día, lo que se puede percibir en las relaciones humanas es falta de liderazgo. Este hecho nos lleva a pensar que la mayoría de los líderes se imponen, incluso sin competencias, en algún momento, para asegurar ciertos intereses. Por eso son autoritarios y arrogantes. También se puede percibir que las comodidades que impone el mundo, la ola de poder, la falta de educación, la inmediatez, etc., son algunos de los factores que subyacen a la arrogancia de muchos líderes, llevando a las personas a permanecer en el poder por mucho tiempo, porque ya no saben vivir sin estar en el podio, por lo que no crean ambientes de reemplazo, tutoría, sucesión y preparación para futuros líderes. No los crean para ahuyentar al otro. Se vuelven autoritarios y dominantes. Lamentablemente hay que seguirlos, cuidando los puestos de trabajo y posición, aunque en ocasiones estas conductas provocan trastornos emocionales, estrés laboral, depresión, ansiedad y otras enfermedades de orden psicológico y físico.

¿Por qué continuamos siguiendo a líderes con un perfil dominante y autoritario, y por qué este tipo de líderes siguen siendo capaces de atraer y aceptar el apoyo de los liderados, incluso más que otros líderes que son admirados y respetados por su prestigio?

Finuras (2018, p. 83), afirma que no es nuevo que los individuos tiendan a preferir líderes políticos física y psicológicamente dominantes cuando consideran que sus grupos enfrentan amenazas existenciales, tal vez porque inconscientemente siguen creyendo que estos líderes arbitran mejor las divisiones y los conflictos internos del grupo y son más capaces de movilizar al colectivo para combatir la amenaza externa y luchar por el grupo. Todo esto puede parecer fuera de lugar en relación con las necesidades actuales. Sin embargo, estas no fueron las condiciones en las que se formó el cerebro del hombre durante la abrumadora mayoría de su tiempo de existencia. Hasta la fecha ha funcionado, durante la abrumadora mayoría de tiempo de existencia del hombre como especie, en pequeñas comunidades de cazadores-recolectores, donde, por razones que son fáciles de entender, los líderes dominantes pueden haber sido considerados valiosos durante las crisis intra e intergrupales. Parece que, independientemente de otros factores, el liderazgo en general sigue observando las "formas ancestrales e ideas de liderazgo" de las sociedades

tribales, basadas en la confianza y admiración de la figura del "Gran Hombre", típico de la Sabana.

Con el tiempo, este "modelo de relación", que tiene raíces evolutivas muy profundas y sigue siendo parte de nuestra arquitectura mental, sigue siendo un elemento importante en el momento de las elecciones de los líderes políticos, y puede o no estar fuera de sintonía con el entorno en el que se da. En ciertas circunstancias, en el momento de la decisión sobre "a quien seguir", el legado evolutivo continúa prevaleciendo y la preferencia recae sobre alguna forma de "Gran Hombre". Una investigación realizada recientemente por investigadores del departamento de comportamiento organizacional de la *London Business School*, a partir de estudios a gran escala, sugiere que los entornos marcados por la incertidumbre económica tienden a afectar los sentimientos psicológicos de los individuos en términos de su sentido de falta de control personal, lo que resulta en una inclinación, o preferencia, por líderes autoritarios y dominantes, algo que sucede a nivel global e intercultural. La aparición, en todas las latitudes, de líderes con perfil agresivo, dominante y autoritario, cuando no con valores morales altamente dudosos, vuelve a plantear la cuestión de los diferentes caminos al poder, que oscilan entre líderes de prestigio versus líderes autoritarios y dominantes, (Finuras, 2018, p. 83).

En definitiva, parece que las situaciones y contextos de incertidumbre económica y amenazantes (reforzados por el aumento de la pobreza, el desempleo, la exclusión social y otros síntomas sociales) aumentan rápidamente el apoyo y la preferencia por líderes de perfil autoritario y dominante, y, como sabemos, la historia está llena de ejemplos de estos. Cuando se manifiesta un sentimiento de impotencia o sensación de incapacidad para el control de su entorno, esta preferencia tiende a escalar rápidamente, y este fenómeno parece ser global y no localizado en latitudes específicas, (Finuras, 2018, p. 85).

2.6.3.1. Psicología del liderado I

Para Finuras (2018, p. 99), la lucha contra el abuso de poder en las sociedades modernas, donde ahora vive la mayoría de los seres humanos, puede asumir diversas estrategias, formas y mecanismos de control y vigilancia, incluyendo, cuando sea necesario, el castigo o incluso la eliminación física de quien detenta el poder. La historia está llena de casos. Por ejemplo, en la

mayoría de las sociedades democráticas occidentales, industrializadas y ricas, el proceso de implementación y consolidación de cualquier régimen considerado democrático y liberal, sin restricciones, depende de un conjunto de mecanismos de desconfianza que son en sí mismos la garantía de confianza del – y en el – régimen, sus líderes y sus poderes¹³.

Finuras (2018, p. 101) afirma que, a lo largo de nuestra historia, los líderes han creado y utilizado religiones para mantener el poder o para definir reglas de tipo hereditario en beneficio de sus familiares, en una clara indicación de nepotismo que, además, todavía se practica y consiente, cuando ni siquiera se desea en las monarquías, por ejemplo.

Pero la evolución humana también ha ido acompañada de al menos cinco dispositivos o mecanismos de defensa muy importantes que permiten nivelar las relaciones de poder y luchar contra la explotación. Estos mecanismos, según Mark Van Vugt (2012 apud Finuras, 2018, p. 102), fueron desarrollados por los "líderados", con el fin de asegurar que los seres humanos también se vieran beneficiados en su posición de líderados, evitando así ser explotados solamente. Son los siguientes:

- **Primer mecanismo:** consiste en limitar, restringir o limitar el poder y la autoridad del líder a áreas donde demuestren o demuestren su experiencia y capacidades diferenciadas en relación con otros miembros del grupo;
- **Segundo:** el uso del lenguaje. Permite a los individuos lanzar "rumores, habladurías, chismes" y similares, comentando y atacando la reputación o ridiculizando a aquellos en posiciones de poder, manteniéndolos así bajo el foco del escrutinio público. El riesgo es que esto puede desencadenar el rechazo o la desobediencia al líder e incluso provocar su "caída";
- **Tercero:** el rechazo y/o el mero abandono de los líderes. Es un arma poderosa que los líderados tienen para luchar contra un liderazgo ineficaz o perverso. Es porque el ostracismo ha tenido graves consecuencias en términos de supervivencia y reproducción en la historia evolutiva de nuestros antepasados;
- **Cuarto,** es pura y simple desobediencia. La negativa a ser dirigido mediante la desobediencia colectiva es una de las armas de represalia más potentes ante el abuso de poder y suele llevar a enfrentamientos, aunque inevitablemente a su caída;

13 P. Stompka, 1999; P. Finuras, 2014.

- **Quinto**, ¡es asesinato! Y eso no debería sorprender. En las sociedades ancestrales de cazadores-recolectores, el individuo dominante estaba en peligro de ser asesinado. Incluso hoy en día sucede.

2.6.3.2. Psicología del liderazgo II

Según Finuras (2018, p. 105), en el marco del desempeño del liderazgo, es muy antigua la necesidad de que los liderados sepan si, y cuándo, pueden confiar en un líder, y qué señales debe este transmitir genuinamente. Dominar esta prueba de evaluación por parte de los liderados y mantenerse al tanto por parte de los líderes es parte del bioliderazgo adaptativo. Como ya se mencionó, una de las cualidades y características más universalmente apreciadas en el liderazgo, según la investigación, es la confianza del y en el líder. Como existen riesgos de confiar en el poder de alguien que no es confiable, un hecho a tener en cuenta en la acción colectiva de los grupos, y debido a que la decisión tiende a estar sesgada por múltiples factores ancestrales, a menudo sutiles, es importante saber qué pistas y signos debemos tener en cuenta, como liderados, para observar si tal líder es confiable. El autor señala preguntas importantes para la reflexión de la psicología del liderazgo, tales como:

1. ¿Es consistente el líder? Es decir, ¿hacer lo que dice y decir lo que va a hacer? Puede parecer una obviedad, pero no necesariamente hay una correlación positiva entre actitudes y comportamientos (como, además, todo el mundo sabe). La integridad y la congruencia son, por lo tanto, absolutamente fundamentales para validar la fiabilidad de cualquier líder.
2. ¿Es transparente el líder? ¿Está eso claro en su toma de decisiones? ¿Revelas tus intenciones sin ambigüedad? Cuando los líderes comparten su razonamiento en el proceso de toma de decisiones, permiten que los liderados lo entiendan y su razonamiento en cada situación. Estos líderes son más confiables.
3. ¿El líder escucha para entender? ¿Sabe escuchar para entender los problemas de los miembros de su grupo, o simplemente escuchar para poder responder? Escuchar no está en consonancia con la simple retroalimentación. Un líder debe saber escuchar activa y atentamente, tanto lo que se dice, como lo que queda sin decir, y debe saber recordar lo que ha escuchado cuando es necesario. Por lo tanto, normalmente, debe preguntar más que responder. Así es como muestra un interés genuino en los

miembros de su grupo y los problemas que enfrentan y tienen que superar.

4. ¿El líder pone el interés del grupo en primer lugar? El líder debe posicionar los intereses del grupo por delante de los suyos, por lo que se dice que "es el último en comer" o "el último en abandonar el barco". Los líderes de confianza son aquellos que pueden crear un ambiente en el que todos los miembros del grupo se sientan seguros en un círculo de confianza. Cuando las personas se sienten seguras, ya sea en sus trabajos, en sus hogares, o simplemente porque a través de una sensación de seguridad psicológica básica no se sienten amenazadas, significa que son dirigidas por alguien que puede enviar una señal clara de que su prioridad es mantener al grupo seguro. Estos líderes son mucho más confiables y las personas más propensas a confiar en ellos¹⁴.
5. ¿Confía el líder en sí mismo? ¿Es consciente y manifiesta un buen conocimiento de sí mismo, de tus habilidades y también de tus limitaciones? ¿Confía en sí mismo? Los líderes de confianza saben rodearse de quienes lo complementan y no de quienes le dicen "sí" a todo y lo hacen notar a partir de la debilidad de los demás. Por lo tanto, es importante que un líder no sea el tipo de individuo que "se deslumbra a sí mismo", sino que tenga la humildad suficiente para reconocer sus errores y fracasos, ser el primero en corregir y disculparse y al mismo tiempo tener confianza en sí mismo para transmitirla a los otros miembros del grupo.
6. ¿Hay una adecuación entre la situación, los procedimientos y las cualidades del líder? ¿Existe una relación equilibrada en la acción del líder en relación con los retos y problemas a resolver (situación), el conocimiento de lo que es necesario hacer (procedimientos) y sus características y cualidades como líder?

Probablemente, si aplicamos este tamiz a la mayoría de los directivos de organizaciones, empresas e instituciones, veremos que no todos serán realmente líderes.

❖ **Cómo aplicar el liderazgo evolutivo en las organizaciones**

Finuras (2018, p. 125), dice que es fundamental que la realización de una tarea sea compartida por el grupo, entonces es fundamental que todos sus miembros sepan quién es responsable de qué. La comprensión evolutiva del liderazgo natural sugiere una división natural de las actividades. Las metas y

¹⁴ Sinek, S. (2004). *Leaders Eat last*. London: Penguin.

resultados a alcanzar deberán definirse dentro del propio grupo y las asociaciones se establecerán teniendo en cuenta la definición de los objetivos compartidos por el grupo. Una vez establecidos, solo la alta dirección puede modificarlos o cambiarlos. Aquellos que no están de acuerdo con los objetivos deben abandonar el grupo tarde o temprano. El enfoque estratégico debe basarse en la actitud del líder sobre cómo tener éxito y lo que él considera su propio "modelo específico de éxito". El líder es la encarnación de esta promesa, válida para todo el grupo. Por lo tanto, es de interés para el propio líder no solo asegurarse de que invierte toda su experiencia y conocimientos necesarios para su modelo específico de éxito, sino también proteger este mismo modelo. Después de todo, es la razón fundamental para que el grupo le confíe la tarea y sea nombrado para el grupo en primer lugar.

El autor también afirma que es el cazador experimentado quien lidera el grupo y decide qué medidas se tomarán. Si sus decisiones no conducen al éxito, los "puntos de legitimidad" serán deshonrados de su "cuenta corriente psicológica" de liderazgo y confianza asignada por el grupo. La responsabilidad de identificar la mejora también redundará en interés de todos y de cada miembro del grupo. Individualmente no tiene absolutamente ningún sentido retener información, ya que todos pagarán un precio muy alto en la lucha por el poder dentro del grupo. Aquellos que pierdan de vista los objetivos compartidos por el grupo, tratando de triunfar sobre otros miembros, correrán el riesgo de "ahuyentar la caza", aumentando el riesgo de que todos los miembros tengan hambre y "regresen" con las manos vacías. La responsabilidad de la evaluación final de las alternativas debe ser responsabilidad del líder, pero la responsabilidad de la implementación de las decisiones específicas debe ser asumida por los miembros más capaces y talentosos del grupo. Entonces, es el mejor bateador que va a encontrar una pista prometedora, es el corredor más rápido que va a rastrear a su presa, y es el elemento más preciso que va a lanzar la lanza.

En cualquier caso, un líder no debe evitar asumir la responsabilidad general y final. Es él quien debe asegurarse de que todo esté coordinado y funcionando eficazmente y debe mantener la opción de involucrarse en cualquier momento que considere necesario. Sin embargo, cada una de sus ocasiones de participación influirá en el "equilibrio legitimador" de lo que el autor designa como

su “cuenta corriente de liderazgo y confianza”, dependiendo de si su influencia conduce al éxito o al fracaso. Si la caza resulta varias veces en fracasos repetidos, cualquiera que sea la razón en su origen, se volverá cada vez menos importante y el nivel de descontento del grupo se elevará, (Finuras, 2018, p. 126).

2.6.4. Dominio personal

El término "dominio personal" se utiliza para describir la capacidad de una persona para mantener su estabilidad interna en el nivel de presencia del ego. Describe alguien que ha alcanzado el dominio personal y es capaz de manejar con éxito sus necesidades relacionadas con sus deficiencias y, por lo tanto, ha aprendido a ser hacedor e independiente para ser auto-suficiente y no necesitar ni depender de los demás para sus necesidades de supervivencia, relación y autoestima, (Barrett, 2007, p. 141).

Aprender a desarrollar las habilidades y destrezas de dominio personal es básicamente un proceso cognitivo que requiere un compromiso con el crecimiento personal. Las habilidades y destrezas involucradas son simples y fáciles de entender, siempre y cuando la persona recuerde que cualquier emoción que esté experimentando es la que creó a partir de sus creencias, (Barrett, 2007).

❖ Siempre se trata de uno mismo

Para llegar a ser competente en el dominio personal, uno debe darse cuenta de que nadie o ninguna situación puede molestarlo. Es uno siempre el que se aleja. Cada golpe de frustración, impaciencia o ira es siempre autogenerado. La situación, las acciones o las palabras de otra persona son simplemente los desencadenantes que detonan los temores conscientes o subconscientes del ego, y hacen que uno desee derramar el veneno de cicatrices emocionales no resueltas en el mundo, o seguir alimentando la propia irritación hasta estar más irritado y desconectado con cada momento que pasa. Si uno desea dejar de comportarse de esta manera, necesita ser dueño de tus reacciones y asumirse responsable de todas las emociones, sentimientos y pensamientos que experimenta. Es importante comprender que nadie le

molesta: uno mismo es el que siempre se molesta a sí mismo (Barrett, 2007, p. 142).

Barrett (2007), señala que las lecciones más importantes que se pueden aprender de lo anterior son las siguientes:

- 1) Cualquiera que sea la respuesta o reacción a una situación, siempre estará relacionada de alguna manera a la satisfacción de las necesidades. Incluso cuando parece que está haciendo algo por alguien, está intentando satisfacer una de las necesidades, del ego o del alma;
- 2) Para tener éxito en el dominio personal, debe asumir la responsabilidad de cada emoción, sentimiento y pensamiento. Siempre se trata de uno mismo. Las percepciones (el significado que le damos a una situación) crean la realidad, y la realidad es un producto de las creencias, especialmente de las creencias subconscientes basadas en el miedo. Una creencia es sólo una suposición que se toma como verdad. Puede que no sea verdad, pero es lo que se percibe como verdad, en el momento en que se crea la realidad. Por lo tanto, el significado que le da a una situación está controlado por sus creencias, y sus creencias son los filtros que ha creado en base a sus interpretaciones anteriores de experiencias. Si tiene un aire acondicionado y no cambia ni limpia los filtros, siempre estará respirando el aire que está acondicionado por la suciedad y el polvo acumulados del pasado;
- 3) Lo que crees que está sucediendo puede no ser lo que realmente está sucediendo. Es el significado que tu mente le dio a la situación en base a tus creencias subconscientes o conscientes. Nunca hemos estado molestos por las razones que pensamos. Lo que nos perturba es lo que sucede en nuestra cabeza;
- 4) Incluso si tiene ganas de reaccionar, la mejor manera de satisfacer sus necesidades es no reaccionar. Pero, sí, encuentre una manera de responder.

❖ **Proceso de dominio personal**

En cuanto al dominio personal se trata de aprender a manejar la mente-ego. Ser humano significa automáticamente que el dominio personal es una búsqueda de por vida. Y se vuelve más fácil a medida que se practica: sin embargo, siempre habrá momentos en los que te encontrarás no alineado con este deseo. Siempre descubrirás miedos que están a la espera de ser resueltos.

A medida que avanza en su dominio personal, estos momentos disminuirán y aparecerán en su vida con menor frecuencia, (Barrett, 2007, p. 153).

Hay siete pasos para aprender a manejar o dominar los miedos conscientes y subconscientes. Puede tomar algún tiempo aprender el proceso y las técnicas, pero una vez que las domina, tendrá la confianza y la tranquilidad que provienen de saber que puede alcanzar un resultado positivo, sin importar qué situación surja en la vida, (Barret, 2007, p. 154).

El autor continúa diciendo que el propósito del dominio personal es devolverlo a un estado de estabilidad interna cada vez que sienta algún tipo de estrés emocional.

Mostramos algunos pasos importantes para el dominio personal. Asumimos que todo el enfoque de cada paso fue escrito por Barrett (2007, p. 153):

➤ **Paso 1: Libere sus emociones**

En el momento en que reconoce que está molesto, debe decir y hacer lo menos posible. Este no es el momento de actuar. Es hora de esperar y liberar el dolor o el sufrimiento que está ocurriendo. La mente racional ya no tiene el control total. No hay manera de satisfacer las necesidades mientras se encuentra en ese estado. Cuando alguien está emocionalmente perturbado y quiere volver a un estado de calma, es necesario hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo aliviar esta situación en este momento?
- ¿Qué necesidad tengo y no se me está satisfaciendo?
- ¿Cómo creé este disgusto?
- ¿Qué miedo subconsciente me hizo reaccionar de esa manera?

Se recomienda que cada persona cree su propio conjunto de preguntas, sean significativas para sí mismas y que les hagan pasar de la liberación emocional a la reflexión cognitiva. Debe volver a poner la mente racional en acción.

➤ **Paso 2: Sé testigo de si mismo**

Una vez que pueda calmarse es importante que entre en el espacio del auto testimonio y recuerde que todo lo que ha sentido es producto de lo que se

generó a partir de los propios pensamientos y creencias, pensamientos y creencias acumulados a lo largo de la vida. Los sentimientos de una persona no son creados por otros. Nadie tiene ese tipo de poder. Los otros simplemente desencadenan el disgusto o la resistencia emocional de alguien, no los causan. "Se trata de usted". Tan pronto como pueda, cada uno debe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se siente mi cuerpo en este momento? ¿Tengo sensaciones físicas como un nudo en la garganta, un nudo en el estómago o una aguda sensación de alarma?
- ¿Qué está pensando/sintiendo mi ego en este momento? ¿Me siento asustado, con miedo, inadecuado, ignorado, oprimido, despreciado, rechazado o abandonado?

Cada uno debe observar cómo cambia su conciencia a medida que hace cada una de estas preguntas. Uno debe hacer una pausa después de cada pregunta para volver a enfocar la atención. El mejor momento para desarrollar la conciencia del testigo es cuando la vida va bien. Cada persona debe hacerse la siguiente pregunta: "¿Qué hay vivo dentro de mí hoy?"

➤ **Paso 3: Identifique sus sentimientos**

Para poder usar el propio testimonio, cada persona debe aprender a tomar conciencia del flujo y el reflujo de los sentimientos sutiles (o no tan sutiles) que componen sus emociones y los pensamientos que vienen con ellos. Para hacer esto, necesita desarrollar su vocabulario de sentimientos. Algunos, pero no todos los sentimientos del cuerpo son impulsados por el estado de la mente-ego y la mente-alma, y algunos son impulsados por las necesidades fisiológicas insatisfechas de la mente-cuerpo. Una lista más completa de los sentimientos que puede considerar cuando comienza a observarlos. Esta lista puede ayudar a las personas a detectar con precisión lo que sucede en su cuerpo, en su ego y en su alma.

➤ **Paso 4: Identifique sus miedos**

Para trabajar con los miedos, las personas necesitan identificarlos, nombrarlos: necesita llevarlos de la oscuridad del subconsciente a la luz de la

conciencia. Sólo cuando están bajo una conciencia atenta serán accesibles a la razón y la lógica. Si alguien acaba de experimentar un pensamiento, sentimiento o emoción negativa, debe preguntarse:

- (Ingrese su nombre como si estuviera hablando consigo mismo), me estoy dando cuenta de que está enojado / irritado / molesto / frustrado / triste / celoso / deprimido (elijá un sentimiento negativo del ego que describa lo que está sucediendo dentro de usted)
- (Ingrese su nombre), ¿cuál es el miedo al que está fijado que causó este pensamiento, sentimiento o emoción negativa?
- ¿Qué necesidad tienes que no se está siendo atendida?

Una de las cosas que se pueden hacer para colaborar con este proceso es generar un inventario de los propios miedos. Cada uno debe hacerse las siguientes tres preguntas sobre su vida en el hogar y luego sobre su vida profesional:

- ¿Qué temores tengo con respecto a mi necesidad de seguridad / salud / dinero / protección / supervivencia en el hogar / en el trabajo?
- ¿Qué temores tengo con respecto a mi necesidad de amistad / atención / conexión / amor / pertenencia en el hogar / en el trabajo?
- ¿Qué temores tengo con respecto a mi necesidad de confirmación / reconocimiento / aliento / autoridad / respeto / poder / estatus en el hogar / en el trabajo?

Cuadro 18: Ejemplos de sentimientos del ego, cuerpo y alma

	Sentimientos		
	Mente-cuerpo	Mente-ego	Mente-alma
Flexibilidad y alineamiento	Energético Revigorizado Rejuvenecido Renovado Reposado Revivido	Dispuesto Amigable Feliz Orgullosa Satisfecjo Seguro	Extasis Centrado Compasivo Realizado Alegre Confiado
Falta de adaptación y de alineamiento	Extenuado Letárgico Distraído Somnolento Cansado Agotado	Temeroso Ansioso Incómodo Impaciente Envidioso Estresado	Desolado Deprimido Desapegado Triste Perturbado Retraído

Fuente: Barrett (2007, p.160).

➤ **Paso 5: Identifique sus creencias**

Todos los temores de una persona se basan en sus creencias subconscientes o conscientes acerca de la satisfacción de sus necesidades de faltas. Hay tres tipos de creencias basadas en el miedo, que corresponden a las necesidades de falta.

- No tener suficiente seguridad / salud / dinero / protección para satisfacer las necesidades de supervivencia y seguridad.
- No tener suficiente atención / conexión / amistad / contacto físico para satisfacer la necesidad de amor y pertenencia.
- No tener incentivo / aliento / atributos positivos / poder / autoridad / suficiente estatus como para satisfacer la necesidad de respeto y reconocimiento.

Si una persona sintió falta de protección durante la infancia y no pudo resolver la situación expresando sus necesidades, habrá mantenido la ansiedad o la emoción que sintió en ese momento por sentirse vulnerable o abandonada. Esta creencia basada en el miedo subconsciente se manifestará en tu vida adulta como una falta de confianza hacia los demás y posiblemente como una predisposición a querer controlar lo que sucede a su alrededor o tal vez como un deseo de esconderse del mundo.

Si experimentó la falta de atención en tu infancia y no logró resolver la situación expresando sus necesidades, habrá mantenido la ansiedad o emoción que sintió en ese momento por sentirse indigno. Esta creencia basada en el miedo subconsciente se manifestará más adelante en su vida adulta como una necesidad de reconocimiento o apreciación, y una predisposición a la búsqueda de estatus, o de exceder las expectativas.

Uno puede tomar la lista de miedos, creada en el Paso 4, y colocar palabras alrededor de ellos para convertirlos en una declaración de creencia, utilizando los ejemplos dados anteriormente.

- No tener suficiente control para satisfacer su necesidad de seguridad;
- No recibir suficiente amor para satisfacer su necesidad de pertenencia;
- No obtener suficiente reconocimiento para satisfacer su necesidad de autoestima.

La declaración de creencia que se genere indicará:

- a) Lo que no se recibe en cantidad suficiente;
- b) La necesidad que se posee y no se está satisfaciendo.

Si el pensamiento basado en el miedo es "a nadie le gusto", debe convertirse en una declaración de creencia: "No recibo suficiente atención para satisfacer mi necesidad de aceptación".

➤ **Paso 6: Cuestiona sus creencias**

La mejor técnica para cuestionar la realidad de las creencias se llama "El Trabajo¹⁵". Este es un proceso de auto investigación creado por Bryon Katie Reid¹⁶. Bryon Katie, como se la conoce, descubrió, después de mucho sufrimiento personal, que cuando creía en sus pensamientos, sufría, pero cuando no creía en ellos, no sufría, y que esto es cierto para todo ser humano. En otras palabras, el sufrimiento es opcional, y al cambiar la actitud hacia las propias creencias, uno puede encontrar la libertad. Aprendió a separarse de sus pensamientos y a convertirse en testigo de sí misma.

Cuadro 19. Declaración de creencias

Pensamiento	Declaración de Creencia
Nadie me ama	No tengo suficientes conexiones cercanas para satisfacer mi necesidad de amor.
Yo no soy apreciado	No recibo suficiente atención para satisfacer mi necesidad de pertenencia.
Yo no soy suficientemente bueno	No soy reconocido por los demás lo suficiente como para satisfacer mi necesidad de autoestima.
Yo soy ignorado	No se me escuchan lo suficiente como para satisfacer mi necesidad de respeto.
Yo soy un fracaso	No obtengo suficiente reconocimiento para satisfacer mi necesidad de autoestima
Nadie me escucha	No recibo suficiente atención para satisfacer mi necesidad de reconocimiento.

Fuente: Barrett (2007, p. 163)

➤ **Paso 7: Determine sus necesidades reales**

¹⁵ Bryon Katie. Loving What Is: Four Questions That Can Change Your Life. New York: Three Rivers Press, 2002.

¹⁶ www.bryonkatie.com.

El propósito de tomarse la molestia de cuestionar las propias creencias es descubrir el rol de uno mismo en la construcción de la realidad que ha sido percibida. En última instancia, toda la realidad interior —pensamiento, creencia, valor, actitud, sentimiento, emoción— es algo que ha sido creado consciente o inconscientemente.

Visto desde la perspectiva del testimonio cuántico, no hay nada que suceda en la mente que no provenga de la mente-cuerpo, mente-ego o mente-alma. Todas las necesidades que alguien tiene mientras está en el mundo físico están relacionadas con el mantenimiento o aumento de la estabilidad interna y el equilibrio externo de estas mentes. A las necesidades del cuerpo, del ego y del alma se les da lo siguiente en orden de prioridad:

La mente-cuerpo tiene sus necesidades fisiológicas de supervivencia, necesarias para proteger la salud:

- Oxígeno;
- Agua;
- Alimentación;
- Calor;
- Refugio;
- Consuelo.

La mente-ego tiene sus necesidades básicas/discapacidad:

- **Supervivencia:** seguridad y certeza;
- **Relación:** amor y pertenencia;
- **Autoestima:** respeto y reconocimiento.

La mente-alma tiene sus necesidades de crecimiento:

- **Transformación:** para llegar a ser auténtico;
- **Cohesión interna:** descubrir su misión/propósito del alma;
- **Marcar la diferencia:** cumplir su misión/propósito del alma;
- **Servicio:** vivenciar su misión / propósito del alma.

Todas las demás necesidades son un subconjunto de estas necesidades. A medida que una persona piensa en sus necesidades reales en una situación específica, puede determinar en qué categoría encaja. Las creencias basadas

en el miedo que causan trastornos encajan en las deficiencias de las necesidades del ego. Esto es una indicación de que hay trabajo por hacer en su dominio personal.

Las necesidades que tienen que ver con el significado y el propósito encajan en las necesidades del alma. Esto es una indicación de que hay que trabajar en la cohesión interna o externa. Las necesidades que tienen que ver con el mantenimiento e incremento relativo a su existencia física encajan en las necesidades del cuerpo.

➤ **Paso 8: Averigüe sobre las necesidades de la otra persona**

Las personas siempre deben recordar que son seres interdependientes. Si alguien se involucra en la situación, y esa persona está molesta por no tener sus necesidades satisfechas, uno debe aplicar la capacidad de empatía y compasión para manejar la situación. Para hacer esto, es necesario superar el propio disgusto de la manera descrita anteriormente y tratar de explorar lo que la otra persona siente y necesita. Incluso si cree que la otra persona está siendo grosera o agresiva, siempre será útil conectarse en un nivel más profundo. Es importante recordar que los comportamientos de la otra persona siempre están vinculados a sus necesidades. Cuando las personas tienen miedo de que sus necesidades no se satisfagan, entran en un estado emocional que les impide comunicar claramente lo que necesitan. Están reaccionando en función de sus emociones, y sus emociones son siempre menos que racionales. El trabajo de todos es usar la compasión para superar estas emociones, para ayudarlos a tener más claridad sobre lo que necesitan.

➤ **Paso 9: Comunique sus necesidades**

Una vez que permita que sus emociones se disipen (liberando las energías reprimidas), se establece el auto testimonio (el yo cuántico), se se identifican los sentimientos (comprender las energías que se manifiestan internamente), se nombran los miedos (traerlos a la luz del día), se identifican las creencias (lo que se cree que falta), se cuestiona la realidad de los pensamientos y creencias (superando suposiciones) y tratando de entender las necesidades de la otra persona. El siguiente paso es comunicar las necesidades. "La mejor manera para hacer esto implica una técnica llamada Comunicación No

Violenta (CNV) o, alternativamente, Comunicación Compasiva" (Barrett, 2007, p. 169).

La CNV, como se la conoce popularmente, es un proceso desarrollado por Marshall Rosenberg¹⁷ y otros (*apud* Barrett, 2007). Es una forma de comunicarse con humanidad y claridad. Se basa en dos cosas:

- Autoexpresión honesta: exponer lo que le importa a alguien de una manera que le permita inspirar humanidad en los demás.
- Empatía: escuchar con humanidad. La empatía es una de las principales formas de construir cohesión externa.

Cada vez que alguien se encuentra en una situación en la que sus necesidades no están siendo satisfechas y quiere expresar lo que no está funcionando para ellos, deben usar cuatro etapas de la Comunicación No Violenta, tales como:

1. Hacer una observación neutral que sea diferente de una interpretación o evaluación.
2. Expresar sus sentimientos sin justificaciones ni interpretaciones.
3. Expresar sus necesidades de forma muy clara y concisa.
4. Hacer una solicitud de forma clara y concreta, sin sugerir exigencias.

Los beneficios de esta forma de expresión son:

- Crear una conexión de alta calidad consigo mismo y con sus sentimientos y necesidades.
- Crear una conexión de alta calidad con los demás y sus necesidades.

La CNV ofrece habilidades prácticas y concretas para manifestar el dar y recibir humano desde una posición de interdependencia y mutualidad. Cuando alguien aplica estas habilidades a sí mismo, brinda soporte a su cohesión interna. Cuando usa estas habilidades con otros, les brinda soporte a la cohesión interna. Las cuatro competencias básicas del modelo CNV son:

- Diferenciar la observación de la evaluación: poder observar cuidadosamente lo que está sucediendo, independientemente de la

¹⁷ Marshall Rosenberg. (2006). *Comunidade não-Violenta*. Editora Ágora.

evaluación, y especificar con precisión los comportamientos y condiciones que lo afectan;

- Diferenciar el sentimiento de pensamiento: ser capaz de identificar y expresar estados afectivos internos de una manera que no implique juicio, crítica o culpa;
- Conectarse con las necesidades: conectarse con las necesidades / valores humanos universales que no se están satisfaciendo en relación con lo que está sucediendo ni con cómo se siente;
- Solicitar lo deseado: pedir lo deseado de una manera clara y detallar específicamente lo que se quiere / desea (y no lo que no se quiere), de una manera que sea realmente una petición, no una exigencia.

➤ **Paso 10: diálogo**

El uso de la CNV no requiere que la persona con la que se comunica esté alfabetizada en la CNV, ni tampoco que está motivada a relacionarse de manera humana. Si adscribe a los principios de la CNV, con la única intención de dar y recibir humanamente, y hace todo lo posible para que la otra persona sepa que esta es la única razón, se unirá al proceso y, finalmente, entrará en un diálogo humano, que servirá como apoyo mutuo. La humanidad florece inevitablemente cuando las personas permanecen fieles a los principios y procesos de la Comunicación No Violenta.

2.7. PROYECTO DE VIDA LABORAL

Esta herramienta, llamada Proyecto de Vida Laboral (PVL), puede entenderse como una brújula que guía a las personas hacia la adaptación creativa, la productividad y el logro de los objetivos pregonados. Así, un compromiso que cada uno debe buscar asumir, con el fin de equilibrar su vida personal y profesional, es poner el énfasis en la salud, motivación, desarrollo de habilidades y otros elementos. Algunos dicen que el proyecto de vida es lo que motiva a las personas a seguir adelante, que guía sus sueños y los lleva a levantarse cada mañana con la esperanza de un futuro mejor.

El proyecto de vida laboral es una herramienta que permite ayudar en la conciliación de la vida personal y profesional, así como consolidar lo que se pretende hacer y cómo organizarse para el propósito de la vida. Hoy en día hay una lucha feroz por el alcance de las cosas materiales. Las personas se sacrifican por el trabajo y la carrera profesional en detrimento de su vida personal

y familiar, convirtiéndose así en buenos profesionales y terribles padres de familia. Las familias desestructuradas y con un futuro comprometido generan varios problemas sociales graves, porque terminan manteniendo a la sociedad como rehén de la mala conducta civil, todo porque las personas no aplican la PVL a su favor para equilibrar su vida profesional y personal. La PVL es una herramienta nueva y necesaria para ayudar a las personas a alcanzar la salud, la buena calidad de vida y la motivación necesaria para seguir desarrollando sus actividades con mejores cualidades. En su aplicación, es importante observar que forma parte de los ámbitos personal, grupal y organizacional, por lo tanto, se convierte en una herramienta muy importante, por su poder de transformación y contribución en la adaptación creativa, el desarrollo, los modelos mentales, la resolución de conflictos, la personalidad y otros posibles campos del comportamiento de las personas.

También se entiende que, a menudo, la aproximación, la participación y el compromiso se logran bien cuando se aplica PVL. Es importante mencionar que las características de cada persona, grupo y organización nacen de las estrategias adoptadas por sus líderes para seguir siendo cada vez más competitivos y afectivos, así como con la capacidad de gestionar las expectativas, las emociones y el estrés. Si las personas concuerdan con estas características, estas suposiciones se internalizan, llevando a una perspectiva sobre "cómo son las cosas".

Desde la herramienta PVL, se suele entender que los requisitos internos y externos de cambio, ajuste y adaptación creativa frente a las fuerzas que emergen del nuevo modelo de fuerza de trabajo pueden impulsar desarrollos internos y promover la implementación de estrategias que faciliten la gestión de recursos humanos, centrados en la gestión de personas. Si se observan cambios en el entorno organizacional, familiar y social en general, así como en la estructura de la vida tradicional, la evidencia de la PVL se encuentra en la reingeniería de procesos y entorno. La tercerización ocupa el espacio de empleados/puestos, que realizaban ciertas tareas agrupadas en un solo trabajo, donde lo ideal es un menor número de personas. Hoy en día, debido a la falta de adaptación y equilibrio entre la vida personal y profesional, los padres han pasado la responsabilidad de educar a sus hijos a otros: niñeras, escuelas y otros

extraños, a través de un pago, causando una pérdida de afinidad y distanciamiento entre padres e hijos.

El proyecto de vida laboral colabora también en el desarrollo del autoconocimiento, ayuda a los individuos a conocerse a sí mismos, permitiéndoles dominar el área del trabajo y la vida personal. Según el filósofo Immanuel Kant, el autoconocimiento es el comienzo de toda sabiduría.

El proyecto de vida laboral tiene un impacto muy grande en las siguientes áreas:

- Plan de carrera;
- Calidad de vida en el trabajo;
- Motivación;
- Desarrollo de habilidades profesionales y académicas;
- Bienestar familiar;
- Proyectos personales;
- Adaptación creativa;
- Resolución y gestión de conflictos;
- Poder cognitivo;
- Sentido;
- Liderazgo adaptativo;
- Valorización del capital humano;
- Comunicación y asertividad, etc.

Esta herramienta es nueva, pero es muy poderosa porque atañe a las personas y, en cierto modo, se puede utilizar para ayudar a aumentar su rendimiento en el campo personal y profesional. Porque, en su composición, tres dimensiones se cruzan y todas ganan cuando están bien armonizadas. Por ejemplo, cuando se da tiempo para estar bien alineado con la familia, porque esto los hará felices, y si la familia es feliz, automáticamente se traduce una energía positiva que hace que la persona sea más productiva y dedicada. Cuando esto sucede, se logran las metas organizacionales e individuales, y el grupo funcionará más compactado. Por lo tanto, esta herramienta ayuda a alcanzar, casi simultáneamente, los objetivos personales, grupales y organizacionales. Por lo tanto, es de suma importancia.

2.7.1. PVL según Pérez Jáuregui

La profesora Dra. María Isabel Pérez Jáuregui es una investigadora argentina con varios artículos y libros publicados. Es una de las autoridades en estudios psicológicos y se centra en un proyecto de vida laboral, un tema difícil de tratar. Dados los pocos trabajos que existen sobre proyecto de vida laboral, la inquietud por este tema la lleva a desarrollar varias investigaciones en esta línea, cuyos conceptos se presentan a continuación:

Según Pérez Jáuregui (2015, p. 22), la significación que se le otorga a "lo cotidiano" como algo que se da por descontado, alude a lo "familiar" para otros autores (entre ellos Jorge Saurí, Otto Dorr) en el "habitat". Estas experiencias de mundo es lo que permite, para esta especialista en estudios psicosociales, que la persona logre en su historia una continuidad y construcción identitaria.

Gaston Bachelard (1957 apud Pérez Jáuregui, 2015, p. 22), un destacado pensador francés contemporáneo, si bien procede de un enfoque científico natural, en su madurez orienta sus investigaciones desde una perspectiva fenomenológica. Tomaremos aquí, en virtud de nuestros objetivos específicos, el análisis que realiza de la categoría espacial de la "casa" como imagen poética. La casa (el hogar para Proshanski), es una realidad que integra psicológicamente los recuerdos y los olvidos. Es para el autor, el primer universo de la cotidianidad. Se expresa como un auténtico microcosmo psicosocial abordable en su significación desde una perspectiva cualitativa de investigación. Las imágenes de los cajones, cofre, armarios, sus contenidos, por ejemplo, expresan la dialéctica secreto-descubrimiento, el reino de la intimidad que puede abrirse y manifestarse ante los otros o bien guardarse y ocultarse.

Pérez Jáuregui (2015, p. 22) dice que, continuando con los estudios realizados en el mundo de lo cotidiano, este concepto que aparece en la obra de Bourdieu (1972) es como práctica social analizada como "lo habitual". Define este último concepto como un conjunto de disposiciones estructuradas y estructurantes, desde lo externo al individuo, lo ya dado a la persona en la cultura de la comunidad, que se manifiesta como lo interno o mental del individuo. Lo habitual, este sistema de arreglos duraderos, son, principios generadores de prácticas y representaciones. Reglas, rutinas, rituales, son prácticas sociales expresivas de este sistema habitual de acciones repetitivas y

habituales. Lo habitual deviene en conocimientos implícitos y descontados, que se manifiestan en las prácticas cotidianas, equivalentes a mentalidad y representación social, (Idem, p. 22).

Para Pérez Jáuregui (2015, p. 22), la realidad de las pequeñas cosas en lo cotidiano de la existencia de las personas adquiere, para Emiliani (2008 apud Pérez Jáuregui, 2015, p. 23), un lugar central ya que la analiza en términos de funciones, procesos de construcción y estructuración de la salud psíquica y la identidad.

La autora continúa diciendo que estas conceptualizaciones acerca de la experiencia cotidiana en el compartir un mundo cotidiano donde hay cosas que pueden ser vivenciadas como seguras, que se dan por descontado ya que estarán allí y no desaparecerán, son estructurantes de la subjetividad. Este puede ser un tema muy fecundo para que investigadores en ciencias sociales lo tomen como objeto de estudio de los procesos de estructuración psíquica de las modalidades relacionales familiares, laborales, etcétera. Se pondría como contexto de evaluación e intervención la experiencia que se da en el espacio cotidiano del compartir con otros y vivir con objetos y cosas que representarían el mundo vivido, desde el modo de estar, de significados, de las modalidades de subjetividad e interacción social en sus contenidos y en su temática predominantes como dimensiones existenciales (Pérez Jáuregui, 2015, p. 23).

Pérez Jáuregui (2015, p. 23) afirma que entender la vida cotidiana como representación implica analizar el episodio cotidiano o su desarrollo en un corte longitudinal. Permite recolectar el ordenamiento e interpretación que se manifiestan en la vida misma dándole un sentido, un hilo o conexión que ordena a la vida de cada uno.

Emiliani (*apud* Pérez Jáuregui, 2015, p. 23) interroga en el mundo cotidiano:

1. Sus funciones
2. Sus procesos
3. Su estructura

con el objetivo de comprender cómo esta dimensión existencial influye en el modo de pensar, actuar y sentir en las personas. Aún más, con el objetivo de comprender por qué, cuando el sufrimiento en la vida individual o colectiva

presiona, la existencia se convierte en una tierra fronteriza generadora de estrategias de supervivencia.

En sus análisis acerca de la realidad de las pequeñas cosas, la autora plantea la perspectiva fenomenológica adoptada al indagar lo cotidiano desde los modos de ser percibido y vivido, ilustrando cómo hablan de ello las personas, respecto de cuáles características, afectos y sobre todo, cuáles funciones estructurantes de su identidad le atribuyen. Son los aspectos vinculados a lo cotidiano del sufrimiento, el malestar, la enfermedad, los que mayormente convocan a indagar lo cotidiano (Pérez Jáuregui, 2015, g. 23).

Pérez Jáuregui (2015, p. 24) utiliza en sus investigaciones psicológicas dos clases de fuentes: 1. trozos o fragmentos de novelas, en ocasiones frases que aparecen en ellas por sus explícitas referencias a la vida cotidiana y, 2 relatos o informes directos de personas entrevistadas, sobre los temas significativos para su indagación. Para la autora, las novelas constituyen, en todos los períodos históricos, una suerte de espejo de la realidad de la cual hablan las personas, realidad en gran medida compartida, al menos, por cierto grupo social. El análisis de los textos y su contenido expresa, a través de estructuras recurrentes y compartidas, un significado.

Y a través de ambas fuentes mencionadas, la trama común de mundo vivenciado va haciéndose visible, en torno a las palabras más frecuentes sobre la vida cotidiana. Se analizan en ellas sus aspectos cognitivos, afectivos y existenciales, en sus núcleos de significados presentes (Pérez Jáuregui, 2015, p. 24).

Respecto de los aspectos cognitivos, la autora establece las siguientes palabras expresadas por los sujetos: rutina, familiar, habitual, siempre, regla. A través de ellas se formula un pensamiento reflexivo hacia la persona o en base a referencias que se hacen acerca de otros o en tercera persona (Pérez Jáuregui, 2015).

De acuerdo con Pérez Jáuregui (2015, p. 24), las visiones de mundo coexisten, expresadas como reflejos de un sentir común universal, y aparecen en las palabras: fortaleza, mente, obligación, expresión. Escuchando las expresiones de los sujetos de los “episodios” de vida recurrentes, se conoce la unidad de base constitutiva de lo cotidiano, la disposición afectiva emergente de la interacción entre las personas, o de la relación consigo mismo en el aquí y

ahora: sensaciones y percepciones presentes en la tonalidad afectiva de la que se impregnan los objetos inanimados, los ambientes físicos y humanos, configurando la atmósfera, clima o “espíritu” del lugar.

En los análisis categoriales fenomenológicos de la temporalidad o “tiempo vivido” el presente asume un papel privilegiado por ser el espacio en que la vivencia se encarna y se hace factible de ser concientizada, abriendo sus connotaciones hacia el pasado y el futuro. Es el espacio de anclaje, intermediación y convocatoria a la síntesis temporal de la historia de los individuos, grupos y sociedades (...).

Se debe a Bruner (2002 *apud* Pérez Jáuregui, 2015, p. 25) el creciente interés que para la Psicología y las demás ciencias sociales tiene la operación narrativa como texto de conocimiento e investigación. Considera a la narración como una forma mental de organización del conocimiento que diferencia al hombre de los otros: seres vivos, ya que implica la capacidad de comprender las intenciones recíprocas sobre las que se fundamenta la capacidad de organizar y comunicar la experiencia con una sucesión de eventos, dándoles una significación manifestada en forma narrativa.

Pérez Jáuregui (2015, p. 25), dice que narrar significa seleccionar los eventos, colocándolos en el tiempo: hay algo primero, un después y un todavía. Se organiza en torno de lo cotidiano y es dialógica porque existe siempre un interlocutor. Se la atiende y juzga desde su verosimilitud más que por su verificabilidad, en el terreno de la comunicación habitual, no científica. Es el mismo problema del que Schutz (*apud* Pérez Jáuregui, 2015, p. 25), hablaba respecto del sentido común. En la base del narrar está aquello que se da por descontado, que está dado, es implícito y compartido.

Ahora bien, es en la experiencia del mundo cotidiano donde el instante es el tiempo vivido en que se manifiestan conflictos presentes: 1. el presente dilatado, extendido, el campo amplio de co-presencias y, 2. el ahora, el instante que es el corazón del campo de presencia. En este último presente se expresa la situación límite entre el movimiento rotacional (vinculante con la operación de evocación de lo pasado) y potencial (vinculante con la operación de anticipación, imaginación y futurición) (Pérez Jáuregui, 2015, p. 25).

Para Pérez Jáuregui (2015, p. 26), el instante es entonces la posibilidad de lo uno a lo otro, no es lo uno ni lo otro excluyentemente. Lo inmediato remite dialécticamente a lo mediato pasado y lo mediato anticipado.

Hallamos diferencias en ese tiempo vivido del instante.

La autora afirma que puede ser pura pasividad, remisión al pasado, sin impactar la impresión en la retención, dificultando el aprendizaje de la situación. Y también puede pasar lo contrario, que la retención no impacte en la anticipación. Conciencias quedan en la superficie del instante, sin profundizar en la interioridad. Instante fugaz que pierde la promesa de integración psicológica y existencial. Son momentos empobrecidos de sentido en los que se empobrece la estructura dialógica del yo-mundo.

La misma autora afirma que el análisis del mundo cotidiano puede ser contemplado desde perspectivas longitudinales como veíamos en los estudios de Emiliani o Stanghellini (apud Pérez Jáuregui, 2015, p. 26), o transversales en un momento delimitado temporalmente, como, por ejemplo, en el caso de explorar intenciones, objetos, en un período de tiempo breve como puede ser una jornada de varias horas o instantes. En trabajos actuales de indagación sobre estas experiencias de las pequeñas cosas presentes, se pone de manifiesto la importancia de descubrir sus significaciones, las que hablan del sujeto que las habita.

La autora afirma que se trata de la integración, en un solo texto a ser intuitivo y comprendido, del objeto y el sujeto, de mente y mundo, de tiempos vitales. Fusión que no es confusión entre ambos términos, sino que alude a la captación comprensiva de la unidad dialógica persona-mundo.

Emiliani (apud Pérez Jáuregui, 2015, g. 26), define el mundo de lo cotidiano desde los rasgos constitutivos de:

- Realidad descontada;
- No reflexiva;
- Anónima.

El primer rasgo, tomado de la perspectiva schutziana conectada al pensamiento orteguiano de "convicciones radicales" idea del mundo o universo y el puesto del hombre en él, donde el hombre :-e forma, por las cuales se orienta ante el vaivén de las circunstancias, afirma que la existencia de la realidad de

todos los días es la condición tácita, exactamente descontada, porque es desde esa especificidad que cada uno de nosotros experimenta a las personas, los significados y los eventos (Pérez Jáuregui, 2015, p. 27).

Para Pérez Jáuregui (2015, p. 27), la realidad de la vida cotidiana y el conocimiento del sentido común son dos fenómenos estrechamente interdependientes. Aluden a una matriz de sentido del mundo interactivo a ser compartido, donde lo que es valioso para uno lo sería también para los otros a través de un compartir no necesariamente consensuado en sus términos de juicio sobre las cosas, pero sí en sus diferentes apreciaciones, la atribución de importancia de la situación tratada.

Esta tiene relación con la llamada “actitud natural” de conocimiento. Damos por sentadas muchas cosas de modo no reflexivo, las damos por “sabidas”, “descontadas” y ellas orientan nuestras acciones en lo cotidiano. No nos interrogamos al levantamos si el piso se vence, si nuestras piernas van a andar, si el lugar al que vamos a dirigimos a desarrollar nuestra labor diaria sigue en el mismo sitio, etcétera, etcétera. Damos esas realidades por “verdaderas” sin cuestionarlas (Pérez Jáuregui, 2015, p. 27).

La autora también dice que esta actitud natural, necesaria para la organización psíquica, el juicio de realidad y la adaptación al mundo, será objeto de estudio desde la fenomenología con la aplicación de la llamada “actitud fenomenológica” que es poner en cuestión e interrogación preconceptos y prejuicios en nuestro modo de conocer la realidad. Pero a ello volveremos más adelante.

Investigaciones acerca de las urdimbres creenciales expresivas de imágenes del hombre y del mundo permitirían realizar lecturas comprensivas hermenéuticas de las significaciones que adquieren las experiencias de vida cotidiana en contextos privados y laborales, no como manifestación de un psiquismo individual, sino como resultado del Inter juego individuo-contexto en sus procesos sociales, intersubjetivos y compartidos en la vida cotidiana, que no obedece a una reflexión ni elaboración racional, sino que está fundamentalmente originada en la experiencia de mundo compartida con otros. Volveremos sobre el concepto de “urdimbre creencial” más adelante, (Pérez Jáuregui, 2015).

Para Pérez Jáuregui (2015, p. 28), en cuanto al último de los rasgos constitutivos de la experiencia de vida cotidiana, aparenta el ser anónima. Schutz

(*apud* Pérez Jáuregui, 2015, p. 28) denuncia la paradoja de la racionalidad cotidiana. Cuanto más un modelo de acción e interacción se convierte en estandarizado y claro, por consecuencia dado por hecho, descontado, tanto más es anónimo e interpersonal.

Modos de acción estereotipados, tipificados, aluden a lo obvio y banal. Lo evidente y esperable deja de ser percibido e identificado, asumiendo el lugar de lo invisible y opaco.

La autora explica también que, en interacciones de violencia interpersonal estas observaciones adquieren matices significativos. Esa familia donde los ciclos de violencia se suceden unos tras otros de modo repetitivo y conocido, refleja el conflicto de ser reconocido e identificado al conformar una suerte de estructuración de lo cotidiano donde lo que se da por descontado que suceda, lo irreflexivo y anónimo-impersonal del fenómeno de la violencia, ilustra un modo de construcción de lo cotidiano significado desde el sufrimiento y repetición de las conductas conflictivas no concientizadas. Es en estos mundos cotidianos donde la locura y el sufrimiento no son identificados, donde la intervención psicológica se propone hacer visible y manifiesto en su sentido de sufrimiento y enfermedad los comportamientos que por ser “naturales” se repiten de modo estereotipado, indiferenciado e irresponsable.

Otro ejemplo de mundos de experiencia cotidiana, anónimos en contextos laborales, son aquellos en que el sujeto se aliena en un rol sobreimpuesto a través de sobre adaptaciones a lo “convencional” sin dar lugar a innovaciones y creatividad, Heidegger (*apud* Pérez Jáuregui, 2015, p. 28) desarrolla el concepto de impersonalidad, ¡el mundo del “se dice” o “se luce” que cubre el ser y lo hace caer en modalidades inauténticas. La pregunta que podríamos hacernos al investigar acerca del mundo cotidiano experimentado por personas, grupos y organizaciones es ver las modalidades en que este mundo se ha configurado, como urdimbres creenciales de sostén y confianza razonables en sí mismo, en los otros y en el mundo a habitar o, por el contrario, de incertidumbre, abandono y desesperanza. Las diversas experiencias de mundo manifestarían los límites donde lo que se da por descontado, lo no reflexivo y anónimo, son significados desde lo saludable o lo que afecta negativamente al desarrollo personal y comunitario.

La obra de Berger & Lukmann (1966 apud Pérez Jáuregui, 2015, p. 29), en estrecha relación con Scultz, pone énfasis en la interdependencia entre individuo y realidad, conocimiento y realidad social, desde una perspectiva que plantea la construcción social de la realidad. Ambos autores comparten la idea de diferentes esferas de realidad, provincias de significados representativas de diversos mundos de experiencia.

Para Pérez Jáuregui, (2015, p. 29), la psicología de la vida cotidiana aparece entonces como el resultado de investigaciones empíricas que pueden arrojar resultados y guías acerca de cómo orientar las acciones e intervenciones profesionales en personas, grupos y organizaciones. En el último capítulo daremos algunos ejemplos (Lukas, Gollac), de indagaciones empíricas desde distintas perspectivas (logoterapéutica, sociodinámica). en que las personas al ser interrogadas en las calles de Viena y París eflexionan acerca de aspectos significativos de sus existencias, que generalmente forman parte de un fondo poco concientizado o puesto en cuestión cotidianamente. Decíamos anteriormente que son rasgos esenciales del mundo cotidiano la no reflexividad, el no ser consciente, lo que se da por descontado, lo implícito y automático. Estos rasgos son, por lo tanto, el objeto a ser estudiado por la Psicología, que debe hallar los caminos para lograr investigarlos, a través de investigaciones empíricas (Pérez Jáuregui, 2015).

Woll (2002 apud Pérez Jáuregui, 2015, p. 30) define el contexto de lo cotidiano como mundo real opuesto al fabricado en el laboratorio de psicología. Afirma que este mundo cotidiano es diverso para cada persona, por ejemplo, lo cotidiano para el obrero no es igual al del profesional, aunque ambos formen parte de una misma empresa.

De acuerdo con Pérez Jáuregui (2015, p. 29), esta diversidad se hace aún mayor si pensamos en culturas distantes. Lo importante es lograr describir esas particulares y singulares experiencias de mundo que rescatan al sujeto y su modo de significar la experiencia cotidiana de existir. No tienen por qué plantearse enfrentamientos o planteos inconciliables, entre rescatar lo singular y trabajar lo general relativo al contexto, objeto privilegiado de estudio por investigaciones cognitivas y sociológicas, que persiguen como objetivo el descubrimiento y definición de leyes y procesos generales (si no universales), del funcionamiento mental de los individuos, válidos en todo contexto de vida.

Continúa diciendo la autora que, al contrario, estimamos que sujeto y contexto conforman una unidad, sistema relacional en el cual uno de los términos no puede pensarse sin la consideración del otro. Dicho de otra manera, la imagen de sí mismo no es algo desconectado de la imagen de mundo. Por ejemplo, una identidad con baja autoestima, desvalorizada, corresponde a un mundo desvalorizante, tendiente a la hipercrítica.

Entonces, al estudiar el mundo de lo cotidiano, se lograría la reunificación y presencia de vivencias particulares y generales, en que se hallan combinatorias de distinto grado y significación en el compartir interacciones, lugares y objetos, y de dichas combinatorias podríamos obtener la comprensión de experiencias de integración y logro de hallazgo de valores compartidos o desplazamiento, aislamiento, exclusión en los procesos de articulación persona-mundo estructurales y estructurantes del psiquismo (Pérez Jáuregui, 2015).

Los Proyectos de Vida Laboral (Pérez Jáuregui, 1998, 2009, 2015) de los líderes y sus equipos pueden verse afectados en situaciones de cambio. El poder evaluar los factores en juego en estas situaciones es importante para prevenir problemas o encauzar dichos proyectos hacia una afirmación constructiva, adaptativa creativa, para bien de la empresa y del individuo, contribuyendo a mejorar tanto los resultados de la organización como la realización de las aspiraciones individuales profesionales.

El PVL es entendido por Pérez Jáuregui (2009) como un sistema de orientación de vida. Así es posible comprender que en el desarrollo de los líderes en el área de RRHH, el tipo auténtico de líder es aquel que posee una identidad asertiva en sus relaciones, lo que le permite construir una visión realista y objetiva. Su PVL es auténtico, adaptativo creativo, lográndose una integración en su personalidad laboral y en su vinculación con la organización.

En cambio, el líder no auténtico presenta dificultades de comunicación e integración al medio. Puede haber dos modalidades de inautenticidad: por sobre adaptación o por inadaptación. Un proyecto laboral sobreadaptado se caracteriza por un ansia desmedida en el sujeto de ser aceptado, reconocido y valorado. Las motivaciones secundarias son comunes a todo ser humano, pero en los trabajadores con un PVL sobreadaptado se dimensionan excesivamente, corriéndose riesgos a enfermar por sobre exigencia y agotamiento (Pérez Jáuregui, 2009).

Por otro lado, un líder con un PVL inadaptado manifiesta serias dificultades en la interacción e integración con los demás, predominando en él reacciones agresivas y hostiles, discriminatorias, cargadas de resentimiento y autoexclusión (Pérez Jáuregui, 2009).

De acuerdo con Pérez Jáuregui (2009), es importante que las personas se adapten de modo comprensivo a las acciones profesionales, que las afronten con flexibilidad, integrando los deseos de modo creativo, descubriendo el camino adecuado para sus motivaciones y preocupaciones fundamentales. Una adaptación creativa genera equilibrio e integración dialógica entre la persona y el mundo, produciendo una buena perspectiva de salud y bienestar.

Un proyecto creativo y enriquecedor se corresponde con una buena salud psíquica. Aunque aclaramos que lo auténtico o inauténtico coexisten en todo Proyecto de Vida Laboral, con predominio de una modalidad respecto de la otra, como algo dinámico que cambia según los factores personales y de contexto.

Davis y Newstrom (2002) afirman que la resistencia al cambio ocurre cuando los empleados tienen comportamientos negativos, orientados a desacreditar, postergar o impedir la implementación de transformaciones. Esta resistencia se desencadena al ponerse en riesgo las necesidades de seguridad, integración social, estatus y autoestima. Los autores ven al conflicto como un proceso interpersonal que surge por desacuerdos con los objetivos o métodos. Los conflictos relativos a objetivos o métodos ocurren, entre otras razones, por ambigüedad de roles, reglas, personalidades, recursos, actitudes, creencias y experiencias.

2.7.2. Comportamiento humano en las organizaciones

Para Silva y Tolfo (2014, p. 27), el hallazgo de que donde hay organizaciones hay una necesidad de comprender los comportamientos que ocurren en ella demuestra la importancia de los estudios de psicología para la administración. Después de todo, la gestión presupone trabajar con las personas, sus comportamientos y procesos mentales. Por lo tanto, el comportamiento organizacional se puede definir como "[...] el estudio y la aplicación del conocimiento sobre cómo actúan las personas dentro de las organizaciones" (Davis y Newstrom, 1992, p. 5 apud Silva y Tolfo, 2014, p. 27).

Este estudio se caracteriza por ser un campo cuyo objetivo es "[...] predecir, explicar, comprender y modificar el comportamiento en el contexto de las empresas" (Wagner III y Hollenbeck, 2006, p. 6 apud Silva y Tolfo, 2014, p. 27). La atención se centra en comprender, predecir y, si corresponde, modificar tanto los comportamientos observables como los procesos mentales articulados a los comportamientos, y viceversa. El nivel de análisis de estudios e intervenciones puede ser de tres órdenes: el primero, del comportamiento micro-organizacional, relativo al individuo en su singularidad, incluye el aprendizaje individual, la motivación y las percepciones, por ejemplo. El nivel mesorganizacional amplía el análisis e intervenciones para las personas, trabajando en grupos y en equipo, mientras que en el comportamiento macro-organizacional el interés está en la comprensión de los fenómenos psicológicos en toda la organización (Wagner III y Hollenbeck, 2006 apud Silva y Tolfo, 2014, p. 28). Incluye, por ejemplo, aspectos como el aprendizaje organizacional, el poder y los conflictos interorganizacionales.

2.7.2.1. Motivación en las organizaciones

El enfoque no es hablar de motivación, sino de PVL. Como sabemos, los factores motivacionales tienen un impacto muy grande en la carrera de cualquier ser humano, por lo tanto, algunos conceptos y un marco con las principales teorías se presentarán en este subtema. Para Bueno (2002, p. 6), la motivación humana ha sido uno de los mayores retos en la gestión organizacional para muchos psicólogos, directivos y ejecutivos. Se han elaborado numerosas investigaciones, y varias teorías han tratado de explicar el funcionamiento de esta fuerza aparentemente misteriosa, o aún desconocida, que lleva a las personas a actuar hacia el logro de objetivos. Cuando una persona se pone a sí misma o se dirige a un camino o meta, él o ella no está necesariamente motivado para lograr este objetivo. Los factores que la llevan a caminar en esa dirección pueden ser intrínsecos (internos) o extrínsecos (externos). Cuando son intrínsecos, hay motivación; cuando son extrínsecos, sólo hay movimiento o sólo satisfacción (Herzberg, 1968; Bergamini, 1986 y 1989 apud Bueno, 2002, p. 6).

A menudo, una persona tiene el deseo de lograr algo para evitar un castigo o para ganar una recompensa. En estos casos, la iniciativa para llevar a cabo la tarea no partió de la persona misma, sino de un tercero (factor

extrínseco), que lo estimuló de alguna manera para que pudiera avanzar hacia la meta pretendida (Bergamini, 1989 *apud* Bueno, 2002, p. 6). La persona no habría caminado hacia la meta si no hubiera habido castigo o recompensa. Las personas también pueden actuar por un impulso interno (factor intrínseco) por una necesidad interna. En este caso, hay un deseo de lograr la meta, hay motivación (Bueno, 2002, p. 6).

Cabral-Cardoso et al. (2016, p. 119) consideran que no es fácil definir el concepto de motivación en el trabajo, porque es un constructo invisible, de uso generalizado en las ciencias humanas y accesible según una gran multiplicidad de perspectivas. Una posible definición es la siguiente:

Cuadro 20. Algunas definiciones de motivación

El conjunto de procesos que inicia, dirige y mantienen el comportamiento humano focalizado en el alcance de algún objetivo.	Greenberg & Baron (2003, p. 1909).
Las fuerzas psicológicas internas de un individuo que determinan la dirección de su comportamiento, su nivel de esfuerzo y su persistencia frente a los obstáculos..	George & Jones (1999, p.183).
El término motivación está relacionado con tres preguntas fundamentales relacionadas con la regulación del comportamiento: qué energiza la acción; cómo se dirige; hasta qué punto se controla voluntariamente.	Deci (1992, p. 9).
Los mecanismos psicológicos que rigen la dirección, intensidad y persistencia de las acciones no se deben solo a las diferencias individuales en la capacidad o a las fuerzas ambientales que fuerzan la acción.	Kanfer (1995, p. 330).
Las fuerzas que actúan sobre y dentro del individuo, que inician y dirigen su comportamiento.	Sim et al. (1993, p. 273).

Fuente: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso, C. (2016, p. 119).

Conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto en el individuo como fuera de él, y que dan lugar a la conducta laboral, determinando su forma, dirección, intensidad y educación.

En esencia, la mayoría de las definiciones no varían mucho de la presentada anteriormente, tendiendo a incluir cuatro elementos:

- Estimulación: las fuerzas de energía responsables de desencadenar el comportamiento;
- Acción y esfuerzo: el comportamiento observado;

- Movimiento y persistencia: prolongación en el tiempo de comportamiento motivado (la idea de movimiento es, además, la que está en la raíz etimológica del término, nacido del latín, moverse);
- Recompensas: Refuerzo de acciones previas.

Esta formulación concuerda, por ejemplo, con la que afirma que la gestión de la motivación implica esencialmente el diseño de dos tipos de sistemas: el sistema de trabajo y el sistema de recompensas. En otras palabras, las organizaciones motivan a sus empleados a trabajar más duro si: (a) se les asignan funciones o tareas motivadoras; y/o (b) recompensarlos por el trabajo realizado y/o por su logro de resultados.

❖ **Motivación intrínseca y extrínseca**

Según Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p. 120), la fuerza movilizadora que estimula la acción, la motivación, se puede dividir en intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca se refiere a comportamientos laborales que son estimulados por el entusiasmo que el propio trabajo despierta en quien lo realiza. Las conductas extrínsecamente motivadas son aquellas que las personas llevan a cabo con la finalidad de obtener alguna recompensa material o social, o para evitar algún tipo de castigo. Varias prácticas de liderazgo tienen precisamente ese efecto. Estos son algunos:

- Transmitir a los empleados la idea de que su trabajo es fundamentalmente un medio para obtener un salario;
- No reconocer un trabajo bien hecho;
- Establecer un entorno de comando y control;
- No promover el desarrollo de los empleados;
- Comunicar poco y mal;
- No actuar sobre los problemas de su desempeño, ignorándolos;
- No promover el trabajo en equipo;
- No escuchar ni involucrar a otros.

Según Cabral-Cardoso et al. (2016, p. 127), la combinación de un motivo de poder con una alta inhibición de la acción da como resultado una directriz llamada "poder social". El otro resulta en una tendencia llamada "poder personal". Relacionados con estas dos orientaciones hay dos configuraciones/perfiles, el "síndrome de D. Juan" (asociado con el poder

personal) y el "síndrome imperial" (asociado con el poder social). Los estudios hasta ahora han apoyado la idea de que el patrón motivacional óptimo para la efectividad del liderazgo en las grandes organizaciones incluye una fuerte orientación al poder social, una necesidad moderada de éxito y una motivación relativamente baja para la afiliación, es decir, el síndrome imperial.

Cuadro 21. Los dos síndromes relacionados con el motivo de poder de los gestores

	SÍNDROME D. JUAN (PODER PERSONAL)	SÍNDROME IMPERIAL (PODER SOCIAL)
Perfil Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte motivo de poder. • Motivación por el poder superior a la motivación de afiliación. • Baja inhibición de la acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte motivo de poder. • Motivación por el poder superior a la motivación de afiliación. • Elevada inhibición de la acción.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Tratan de dominar a los demás por un simple gusto / placer / voluntad de dominar. • Buscan "dividir" para controlar. • Mantienen, burlan, engañan. • Son socialmente irresponsables. • Tienden a rechazar las responsabilidades institucionales. • Tratan de inspirar a sus seguidores a actuaciones heroicas, pero mirando los intereses personales y no los de la organización. • Buscan la lealtad de sus seguidores, pero más para sí mismos que para la organización. • En consecuencia, "tienen algunos rasgos típicos de la imagen de Sathanás". • Tendem a ser gestores débiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piensan en ejercer el poder en beneficio de los demás, dudando en usarlo de manera manipuladora. • Toman posiciones de liderazgo en organizaciones de voluntarios. • Creen en la autoridad centralizada, trabajan, muchos se sacrifican. • Son ciudadanos responsables. • Tienden a construir imperios. Los países con el mismo perfil en su literatura popular también tienden a ser imperiales (más gasto militar, más acciones de guerra). • Son desinteresados; están dispuestos a sacrificar algunos intereses por el bienestar de la organización. • Son disciplinados y autocontrolados. • Se preocupan por la recompensa justa. • Se preocupan por los demás; los ayudan a sentirse fuertes y responsables; los someten menos a reglas mezquinas.

Fuente: Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2016, p. 127).

2.7.3. Calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo es un tema sumamente importante en las relaciones humanas, ya que nos permite entender el bienestar que se desea para motivar, equilibrar, valorar y desarrollar a las personas. También es un

impulso para el plan de vida laboral, ya que tiene el componente de ayudar a los trabajadores a equilibrar su vida profesional y personal. Según Silva y Tolfo (2014, p. 92), hoy en día existen muchos desafíos para comprender, intervenir y buscar predecir las acciones humanas en las organizaciones. Como parte significativa de lo que interesa a la Psicología se explica por lo que sucede en el trabajo, sobre todo en las organizaciones, el profesional (administrador, psicólogo y otros) necesita identificar adecuadamente los fenómenos psicosociales que están ocurriendo. En los entornos organizacionales, se producen percepciones e interacciones, se manifiestan emociones, cogniciones y afectos, las personas trabajan en grupos y equipos, experimentan frustraciones y conflictos, lo que muestra cierta amplitud y complejidad en términos psicológicos (Zanelli; Bastos, 2004 *apud* Silva & Tolfo, 2014, p. 92). La identificación de la cultura de una organización es de gran importancia para comprender los comportamientos individuales y colectivos.

Según Silva y Tolfo (2014, p. 93), los aspectos psicosociales en el trabajo se refieren a las percepciones y/o experiencias que los trabajadores tienen sobre las interacciones en el entorno laboral, el contenido laboral, las habilidades y necesidades, los valores, la relación entre el trabajo y otras esferas de la vida personal (como la familia). Estos aspectos pueden influir en la salud, la calidad, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (International Labour Office, 1984). En este sentido, las acciones dirigidas a la calidad de vida en el trabajo se presentan como posibilidades de intervención de los profesionales con vistas a eliminar o reducir problemas como:

- Rotación y ausentismo;
- Singularidades de percepciones, diferencias individuales, subjetividades;
- GAP de habilidades y aprendizaje individuales, grupales y/o organizacionales;
- Conflictos y frustraciones;
- Insatisfacción y desmotivación, resistencia a los cambios, dificultades para articular grupos y equipos, por nombrar algunos.

La calidad de vida, según el concepto de la Organización Mundial de la Salud, es un estado de pleno bienestar físico, mental y social. Cuando se relaciona con el trabajo, el término genérico Calidad de Vida en el Trabajo (QVT)

hereda la amplitud de la definición más general e incluye aspectos previamente analizados como:

- Motivación;
- Satisfacción;
- Condiciones de trabajo;
- Estrés;
- Estilos de liderazgo, entre otros.

Uno de los principales autores que aborda el tema, Walton (1973 *apud* Silva e Tolfo, 2014, p. 93), articula QVT con esfuerzos para humanizar el trabajo y la responsabilidad social de la organización, de modo que se satisfagan las necesidades y expectativas de los empleados. La satisfacción de necesidades es posible a través de la reestructuración de puestos, las nuevas formas de organización del trabajo y el trabajo en equipo con autonomía.

Un conjunto de definiciones equipara QVT con la existencia de un cierto conjunto de condiciones y prácticas organizacionales, como puestos enriquecidos, participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones, condiciones de trabajo seguras, etc. Otro enfoque equipara QVT con los efectos visibles que las condiciones de trabajo tienen en el bienestar de un individuo (por ejemplo, manifestación de satisfacción en el lugar de trabajo, crecimiento y desarrollo de los empleados, y la capacidad de satisfacer toda la gama de necesidades humanas (Bowditch y Buono, 2006, p. 207 *apud* Silva & Tolfo, 2014, p. 94).

Cuadro 22. El modelo QVT de Walton

Compensación justa y adecuada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equidad salarial interna; ✓ Equidad salarial externa; ✓ Beneficios.
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Condiciones físicas seguras y saludables; ✓ Día laborable.
Oportunidad de uso y desarrollo de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autonomía y posibilidades de autocontrol; ✓ Aplicación de habilidades variadas; ✓ Perspectivas sobre el proceso total de trabajo.
Integración social en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo de grupos primarios; ✓ Igualitarismo y ausencia de prejuicios.
Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas y reglamentos; ✓ Respeto a la privacidad personal; ✓ Adhesión a los estándares de igualdad.
El trabajo y el espacio total de vida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación del rol del trabajo del empleado tomando en cuenta los demás niveles de su vida

Relevancia social de la vida en el trabajo	✓ Relevancia del rol de la organización en el entorno.
--	--

Fuente: adaptado de Walton (1973 *apud* Silva & Tolfo, 2014, p. xxx).

Las dimensiones propuestas por Walton (1973) han sido utilizadas como base para muchas intervenciones de Calidad de Vida en el trabajo debido a su amplitud (se utiliza como parte de la encuesta anual sobre las mejores empresas para trabajar en Brasil, por la revista Exame). Las ocho dimensiones interrelacionadas forman un conjunto que permite al profesional identificar, a través del diagnóstico organizacional, los puntos percibidos por los trabajadores como positivos o negativos en su trabajo. Finalmente, la acción, centrada en lo que se debe mantener y lo que se debe cambiar, a partir de la realización de un diagnóstico organizacional, entendido como un conjunto de herramientas que permiten presentar los procesos, según los participantes, es fundamental. Las encuestas climáticas, las encuestas de necesidades educativas y la evaluación del desempeño son ejemplos de instrumentos que, sumados a otros que permiten una evaluación amplia de la calidad de vida en el trabajo de los trabajadores, pueden contribuir a una mayor satisfacción, compromiso, motivación y relaciones más sanas en las organizaciones. Se tuvo la oportunidad de estudiar que la resolución de problemas humanos fundamentales es de vital importancia para la supervivencia de las organizaciones de trabajo en la actualidad. Se observó que un problema considerado esencial se refiere a la forma en que se pueden elaborar políticas y prácticas organizacionales que concilien las necesidades humanas y los requisitos relacionados con la misión y la visión de las organizaciones de trabajo. También fue posible entender que la superación de este dilema puede ocurrir a través de acciones que se orienten hacia la construcción de calidad de vida en el trabajo, porque tales prácticas son fundamentales para la construcción de una fuerza laboral sana y verdaderamente comprometida con los fines organizacionales (p. 96).

2.7.3.1. Acciones y programas de QVT

Alves (2011 *apud* Costa, 2014, p. 7) enumera algunas acciones y/o programas para promover QVT que fueron implementadas por grandes empresas y que obtuvieron resultados positivos, tales como:

- **Ejercicios físicos (gimnasia de trabajo):** mejorar el estado de ánimo y la satisfacción de los trabajadores, aumentar la tolerancia al reducir el absentismo, así como reducir los accidentes de trabajo y mejorar las relaciones interpersonales;
- **Entrenamiento y desarrollo de los trabajadores:** aumentar el capital intelectual, mejorar la actividad, conducir a la satisfacción profesional y aumentar la productividad;
- **Ergonomía:** aumenta el rendimiento en las actividades y reduce los accidentes de trabajo, previniendo y rehabilitando las enfermedades profesionales.
- **Higiene y seguridad en el trabajo:** construye un ambiente más saludable, previene riesgos para la salud, reduce los accidentes de trabajo, disminuye el absentismo y aumenta la productividad;
- **Estudio de puestos de trabajo y salarios:** aumenta la motivación y la satisfacción con el trabajo, manteniendo a las personas en la empresa y aumentando la producción;
- **Control de alcohol y drogas:** reduce los riesgos, mejora la seguridad operativa, mejora la salud y la autoestima de los trabajadores, reduce los accidentes y el absentismo;
- **Preparación para la jubilación:** conduce a la motivación, la satisfacción profesional, la mejora en las relaciones interpersonales, conduce al descubrimiento de nuevas habilidades y competencias y beneficios en la vida social y familiar del empleado;
- **Pautas nutricionales:** disminuir la obesidad, conducir a un cambio de comportamiento, aumentar el rendimiento y la disposición, y aumentar la productividad;
- **Terapias alternativas:** aumentar la tolerancia al estrés, mejorar las relaciones interpersonales y aumentar la productividad;
- **Musicoterapia:** aumenta la autoestima, el rendimiento profesional, mejora el relacionamiento interpersonal, disminuye el estrés y previene enfermedades;
- **Antitabaquismo:** aumenta la autoestima, aumenta el rendimiento y el estado de ánimo, previene enfermedades.

Como acciones de QVT, continúa el autor, se observan por añadidura los siguientes beneficios: aumentar la motivación, la satisfacción profesional, la satisfacción de las necesidades personales y el aumento de la productividad. La evaluación del desempeño: incrementa el desempeño de los trabajadores, lo que lleva a un incremento de la productividad y la satisfacción.

Bortolozo (2011, p. 1) señala que "una organización que se preocupa y genera acciones enfocadas en la calidad de vida de sus empleados les dará confianza, porque son organizaciones que se preocupan por su bienestar, satisfacción, seguridad, salud y motivación". Las acciones que llevan a los empleados a interactuar de manera relajada son importantes, porque cuando los empleados trabajan satisfechos, la productividad es mucho mayor. Así, con acciones y programas de calidad de vida en el trabajo, la ventaja es doble: para la organización y el capital humano, para la familia y la sociedad.

2.7.4. Plan de carrera y avance

La carrera se puede observar en el avance de un profesional de cualquier área, en proceso de crecimiento y conocimiento. Aunque algunos lo evalúan por tiempo de trabajo o tiempo de empresa, se sabe que, de hecho, también es el resultado de una serie de acciones desarrolladas durante el tiempo de trabajo, como la formación, formal e informal, las experiencias de adquisición, las disponibilidades, la apertura al aprendizaje continuo, la responsabilidad y la disciplina. El avance puede ser horizontal o vertical. Sin embargo, cada ocasión de avance tiene un impacto en la carrera e importancia en la motivación y satisfacción del profesional.

Cuadro 23. Características clave que moldean las *protean careers* (Hall, 1996)

El objetivo: el éxito psicológico

- La carrera es administrada por la persona, no por la organización
- La carrera es una serie duradera de cambios de identidad y aprendizaje continuo
- La "edad profesional" cuenta, no la edad cronológica
- La organización proporciona:
 - ✓ Desafíos laborales y
 - ✓ Relaciones
- El desarrollo no es necesariamente:
 - ✓ Formación formal

- ✓ Recalificación
- ✓ Movilidad ascendente
- Perfil para el éxito:
 - ✓ De saber cómo... a aprender cómo
 - ✓ De seguridad laboral... a la empleabilidad
 - ✓ De las carreras organizacionales... a carreras proteiformes
 - ✓ De la persona en el trabajo... a la persona en su conjunto

Fuente: adaptado de Carvalho (2017, p. 7).

Arthur y Rousseau (1996 *apud* Carvalho, 2017, p. 7) desarrollaron un concepto de carrera (carrera sin fronteras o carrera sin límites) que pone al individuo en el centro de la gestión de la carrera y donde la secuencia de oportunidades de trabajo va más allá de los límites de la noción tradicional de un trabajo de por vida. La siguiente tabla muestra las principales diferencias entre una carrera tradicional y una carrera sin límites. En el primer caso, el éxito se mide a través de la edad cronológica, el nivel salarial y las sucesivas promociones profesionales. Por el contrario, en una carrera sin límites, el éxito está representado por un trabajo psicológicamente significativo relacionado con el aprendizaje continuo. La trayectoria profesional tradicional está determinada por la propia organización en la que los individuos trabajan a lo largo de su vida y donde la seguridad en el trabajo está garantizada a cambio de la lealtad de los trabajadores. Las capacitaciones se llevan a cabo para desarrollar capacidades específicas de la empresa, ya que es en esta empresa donde el individuo espera permanecer a lo largo de su trayectoria profesional. Por el contrario, en una carrera sin límites está presente una movilidad de competencias transferibles entre empresas, en la que el rendimiento y la flexibilidad determinan la empleabilidad de la persona.

Cuadro 24. Diferencias entre la carrera tradicional y la *boundaryless career* (Sullivan, 1999)

	Carrera tradicional	Carrera sin fronteras
<i>Relación de empleo</i>	Seguridad en el trabajo sin cambio de lealtades	Empleabilidad a cambio de performance y flexibilidad
<i>Límites</i>	Una o dos empresas	Múltiples empresas
<i>Capacidades</i>	Específicas de la empresa	Transferibles entre empresas
<i>Evaluación del éxito</i>	Pago, promoción, <i>status</i>	Trabajo psicológicamente significativo
<i>Responsabilidad por la Gestión de carrera</i>	Organización	Individuo
<i>Formación</i>	Programas formales	<i>On-the-job</i>

Conquistas	Relacionadas con la edad	Relacionadas con el aprendizaje
------------	--------------------------	---------------------------------

Fuente: adaptado de Carvalho (2017, p. 8).

2.7.4.1. Tipos de avance

La planificación individual de la trayectoria profesional se desarrolla de acuerdo con los objetivos personales y se complementa con las ofertas de la coyuntura organizacional. Según Durai (2010 apud Carvalho, 2017, p. 12), existen cuatro tipos de trayectoria profesional en las que un individuo puede moverse a lo largo de su vida profesional:

- I. *Ruta convencional*: es un movimiento vertical logrado a través de la promoción. La persona se eleva a una categoría inmediatamente superior a la categoría actual en la jerarquía organizacional, en la que las categorías anteriores se ven como niveles sucesivos de capacitación para poder tener éxito en la empresa y llegar a la cima.
- II. *Camino de capacidades bifacéticas*: es un movimiento biforme en el que una persona puede decidir entre la posibilidad de ser promovida a una posición de liderazgo que requiere más responsabilidades y capacidades o a una posición que no implica ascender a una posición de liderazgo, sino con más obligaciones y mejor retribución.
- III. Trayectoria lateral: es un movimiento horizontal que tiene como objetivo superar los problemas de monotonía y que promueve la multitarea, con el objetivo de proporcionar satisfacción intrínseca a los trabajadores. Por lo general, este tipo de movimiento no va acompañado de un aumento en la remuneración.
- IV. Trayectoria de red: es una combinación de movimientos verticales y laterales. Para ser promovido, el trabajador necesita demostrar capacidades *multitasking* y tener experiencias diversas.

2.7.4.2. Modelo Corporate Lattice¹⁸

Ashkenas (2012) nos anima a adoptar un pensamiento diferente al que existe en términos de la noción de éxito profesional. Este éxito sigue siendo visto como un ascenso jerárquico que requiere sucesivos niveles de responsabilidad hasta alcanzar una posición superior:

¹⁸ Carvalho, F. M. (2017, p. 13). Carreira de Sucesso, Progressão Horizontal e Autorrealização Na Carreira. Dissertação de Maestría en Economía e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

A maior parte das pessoas cresce assumindo que o sucesso na carreira é vertical. Subimos a escada e avançamos de posições júniores para posições séniores. Assim sendo, implicitamente competimos entre nós uma vez que há cada vez menos posições enquanto avançamos. É como um reality show onde as pessoas são empurradas para fora da ilha.

Analizando un artículo del Harvard Business Review, Craig (2016) señala que: "El crecimiento en una carrera vertical requiere control sobre los demás, mientras que el crecimiento horizontal de la carrera requiere control sobre nosotros mismos".

Craig (2016) describe el mundo del trabajo como un mundo "complejo, interconectado y tecnológicamente inteligente", destacando la importancia de ampliar el conocimiento y crear valor añadido a través de una trayectoria profesional horizontal. La oportunidad de experimentar otras áreas, realizar otro tipo de funciones y conocer nuevas personas y equipos dentro de la organización conduce a una visión más general del negocio y de cómo los diferentes departamentos interactúan entre sí. Sin embargo, una carrera no es exclusivamente horizontal o vertical, y puede haber complementariedad entre ambos escenarios.

El modelo de ascensión vertical, o modelo de escalera corporativa, tenía sentido en una época de Revolución Industrial, que duró hasta mediados de la década de 1980 (Arthur y Rousseau, 1996). La estructura organizativa tradicional estaba representada por una pirámide jerárquica estigmatizada por los diferentes niveles de responsabilidad, así como por la restricción del acceso a la información. El éxito se lograría al alcanzar la posición más alta en la organización (Benko, Harrison & Willson, 2011), donde la coordinación vertical atribuía poder a los sucesivos ascensos y a la categoría salarial (Arthur y Rousseau, 1996).

A finales del siglo XX, en una economía emergente característica de la globalización, el cambio tecnológico y el dinamismo de la economía del conocimiento, surge la necesidad de ampliar la estructura empresarial en un sentido multidireccional (Benko, Harrison & Willson, 2011). Las estructuras organizativas ya no tienen espacio para progresar verticalmente debido a la

coyuntura transformadora de la nueva era económica, que condujo al aplanamiento progresivo de las estructuras organizativas (Miles & Snow, 1996¹⁹). En el nuevo contexto de oportunidades de empleo, representadas por la flexibilidad y la incertidumbre, ya no es posible adoptar supuestos profesionales tradicionales. Arthur y Rousseau (1996) reconocen un mundo de "desorden o incluso caos" en el caso de continuar el paradigma vivido anteriormente.

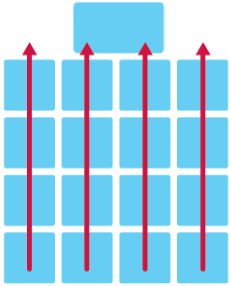
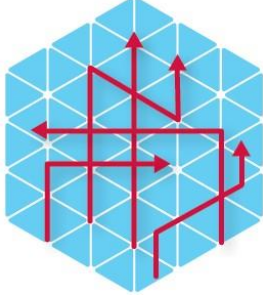
Según Benko, Harrison y Willson (2011), el modelo de *corporate lattice* surge para representar las necesidades emergentes del nuevo mundo del trabajo, siendo matemáticamente una "estructura tridimensional que se extiende infinitamente en cualquier dirección". El modelo reproduce una metáfora del "cambio de mentalidad y visión a medida que se cruza de una Era Industrial a una Economía del Conocimiento". Este cambio de perspectiva afecta la forma en que pensamos y actuamos, impactando la forma en que "se construyen las carreras, cómo se realiza el trabajo y cómo se potencia la participación en las organizaciones".

En el cuadro 25, el ejemplo de una trayectoria profesional lineal demuestra un camino de un solo sentido, con solo la opción de subir sucesivamente de nivel, con el objetivo de alcanzar la cima de la jerarquía. Por el contrario, el ejemplo de un modelo de red corporativa revela opciones multidireccionales, en las que el individuo experimenta diferentes etapas de crecimiento y desarrollo. Esta estructura multidireccional intensifica una mejora en la productividad, la capacidad de innovación, el desarrollo personal y profesional, lo que lleva a la retención y compromiso de los mejores talentos (Benko, Harrison & Willson, 2011).

Los autores destacan la importancia de las múltiples interacciones y relaciones organizacionales que presupone este modelo, lo que lleva a aumentar la transparencia de la información en las organizaciones que privilegian esta forma de actuar y pensar. Además, se invita a los empleados a contribuir de forma estratégica, fomentando la inclusión, participación y colaboración del equipo de la organización en su conjunto.

¹⁹ Cfr. Sullivan (1999).

Cuadro 25. Comparación de modelos de escalera corporativa y celosía corporativa (Benko, Harrison & Willson, 2011)

<i>Corporate ladder</i>	<i>Corporate lattice</i>
	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplos de recorridos de carreras lineares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplos de recorridos más variados de crecimiento y desarrollo

Fuente: adaptado de Carvalho (2017, p. 15).

Benko, Harrison & Willson (2011 apud Carvalho, 2017, p. 15) resumen el nuevo contexto del mundo del trabajo, El nivel de intensidad competitiva se ha duplicado en los últimos años. Ahora las carreras típicas zigzaguean. El trabajo ha cambiado de dónde vas a lo que haces. Y la participación en la vida organizacional ha dejado de ser de arriba hacia abajo para todos. En general, estos cambios señalan el final de las suposiciones tradicionales sobre lo que se necesita para lograr la flexibilidad estratégica y mantener un alto rendimiento. El modelo de *corporate lattice* acelera esta transformación e ilumina el camino a seguir. En cierto sentido, el nuevo mundo del trabajo, marcado por los cambios económicos, organizativos, sociales y culturales, ha intensificado un cambio de mentalidad, tanto desde el punto de vista individual como organizativo, hacia la transformación de la gestión de la carrera. En la nueva era económica, el éxito psicológico representa el objetivo final en la planificación y gestión de la carrera de los individuos, diferenciándose de un éxito jerárquico y salarial asociado con el tipo tradicional de carrera. El nuevo contrato de trabajo psicológico ha pasado de ser un compromiso organizativo a un compromiso personal. Las organizaciones proporcionan el contexto para la creación de este contrato

psicológico a través de las interacciones y relaciones entre ambas partes, lo que conduce al sentimiento de obligación de reciprocidad por parte del individuo.

2.7.4.3. Organización: conjunto de competencias²⁰

Las organizaciones son un cúmulo de competencias, pues en ellas se insertan muchas inteligencias, personas que mueven todas las acciones estratégicas, tácticas y operativas en las organizaciones, para que logren los propósitos para los que fueron creadas. Es a través de estas competencias que las organizaciones existen y logran mantenerse, cuando están bien integradas. Cuando se valorarizan, el éxito es una certeza, pero cuando se devalúan, hay una gran dificultad de conexión.

Las personas representan el activo más valioso de las organizaciones, porque tienen habilidades que generan valor y resultados, a través de la combinación de diversos recursos, de acuerdo con las medidas necesarias para la producción de bienes y servicios de calidad, que pueden generar una renta a las organizaciones. Por lo tanto, los incentivos en la aplicación de competencias deben ser iniciados por la alta dirección y secuencialmente a niveles intermedios y operativos, para que se ponga de relieve el potencial de cada uno y se ayude a cada uno a dar lo mejor de sí.

Chiavenato (2016, p. 11), afirma que, a lo largo de la Era Industrial, las organizaciones fueron entendidas como conjuntos articulados e integrados de recursos: humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc., con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Este concepto duró hasta finales del siglo pasado y se adaptó perfectamente a la época. Hoy, en la Era de la Información, esta idea ha perdido su vitalidad. Las organizaciones se entienden como conjuntos integrados y articulados de habilidades siempre actualizadas y listas para ser aplicadas a cualquier oportunidad que surja, antes de que los competidores lo hagan. Y aquí viene la pregunta: ¿a dónde fueron a parar los recursos? Hoy en día, ya no forman parte del ADN de la organización. Son parte de la infraestructura, la base, la plataforma sobre la que operan las

²⁰ Chiavenato, I. (2020). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano*. São Paulo: Atlas.

competencias. Los recursos son casi siempre físicos y materiales, son cosas estáticas y sin vida, mientras que las habilidades son activas y proactivas, inteligentes y flexibles. Es por eso que el nombre de "recursos humanos" está siendo criticado. Las personas son personas, no simples características o propiedades de la organización. Los recursos son bienes que se pueden comprar o alquilar en el mercado. Las personas son seres vivos e inteligentes. Tratar a las personas como recursos es una actitud típica de la Era Industrial. La Era Industrial no ha muerto ni va a desaparecer, pero sus principios y valores están siendo reemplazados por otros de una nueva era: la Era de la Información. El nombre de Recursos Humanos se mantendrá en razón de la nomenclatura que aún predomina en nuestro y muchos otros países. Sin embargo, las personas no son recursos o mercancías que deben ser tratadas como cosas uniformes y estandarizadas, sino como personalidades diferentes, llenas de vida, aspiraciones y sueños que desean ser realizados. Y la organización es el medio ideal para esta realización. Los recursos humanos tradicionales se centraron, o todavía lo hacen, en el concepto de oficina, un resultado del viejo modelo burocrático. Todos sus procesos básicos se centraron en el puesto: reclutamiento y selección para cubrir puestos vacantes, remuneración de acuerdo con la evaluación y clasificación de puestos, capacitación para preparar a las personas para ocupar los puestos, evaluación del desempeño en los puestos, etc.

Parece que RRHH funcionaba únicamente sobre la base de las posiciones en la organización. Para ello, describía y analizaba puestos para dar forma y traducir los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, gestión salarial, evaluación del desempeño, etc. Hoy en día, las organizaciones están cambiando radicalmente esta situación. Están migrando rápidamente del viejo concepto de posición a nuevas ideas, como el trabajo en equipo (en lugar del trabajo aislado y solitario) y la noción de habilidades organizativas (como base para la competitividad organizacional).

Las competencias esenciales para el éxito de una organización (que permite asegurar sus características de competitividad, liderazgo en el mercado, oferta de valor al cliente e imagen y reputación) deben desplegarse en habilidades directivas (necesarias para el ejercicio del liderazgo de equipo) y en

competencias individuales. Ya no se trata de cubrir puestos, sino de dotar a la organización de habilidades que le otorguen ventaja competitiva e innovación.

Cuadro 26. Cinco competencias básicas y necesarias en el trabajo.

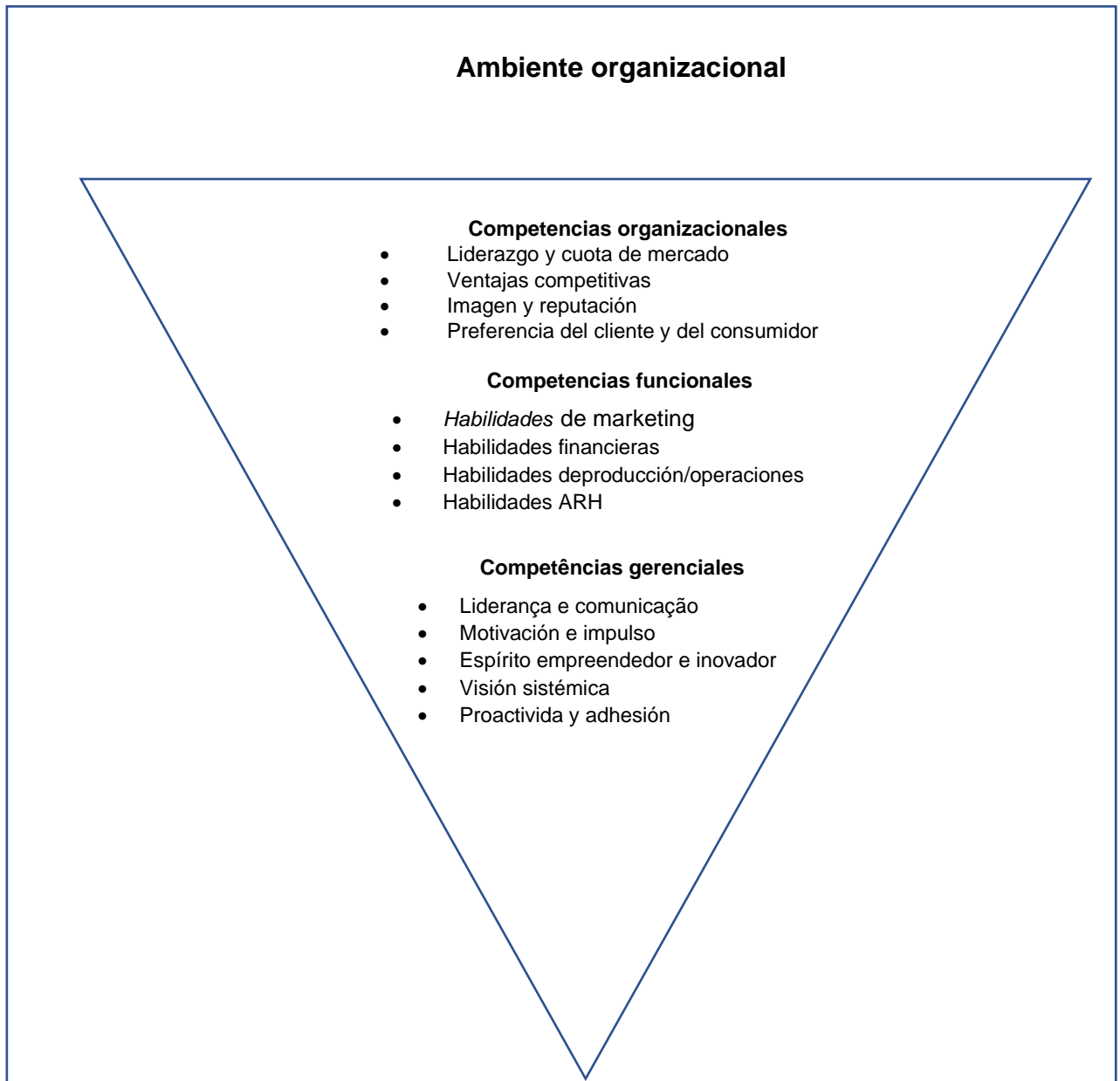
<p>Recursos: Identifica, organiza, Planifica y asigna Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempo: selecciona actividades relevantes con objetivos, prioriza, asigna tiempo, prepara y sigue programas. Dinheiro: prepara y utiliza presupuestos, elabora previsiones, hace registros e ajustes para alcanzar objetivos. ✓ Materiales e instalaciones: obtiene, ahorra, asigna y utiliza materiales o espacio de manera eficiente. ✓ Recursos humanos: enseña habilidades y distribuye el trabajo, evalúa el desempeño y asegura la retroalimentación.
<p>Relaciones: Trabaja con otras Personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa como miembro de un equipo: contribuye al esfuerzo grupal. ✓ Enseña a otros nuevas habilidades. ✓ Sirve a clientes / consumidores: trabaja para satisfacer las expectativas de los clientes. ✓ Ejerce el liderazgo: comunica ideas, persuade y convence a los demás, asume desafíos. ✓ Negocia: trabaja con acuerdos que implican intercambios de recursos, resuelve diversos intereses. ✓ Trabaja con la diversidad: con hombres o mujeres de diversos orígenes.
<p>Información: Obtiene y utiliza Informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organiza y mantiene la información. ✓ Obtiene y evalúa la información. ✓ Interpreta y comunica información. ✓ Utiliza computadoras para procesar información.
<p>Sistemas: Comprende inter-relaciones complejas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprende sistemas: sabe como funcionan sistemas sociales, organizacionales, tecnológicos y cómo operarlos eficazmente. ✓ Monitorea y corrige el rendimiento: distingue tendencias, predice impactos en las operaciones, diagnostica desviaciones en los sistemas y corrige errores o resuelve problemas. ✓ Mejora o diseña sistemas: sugiere modificaciones a los sistemas actuales y desarrolla sistemas nuevos o alternativos para mejorar el rendimiento.
<p>Tecnología: Trabaja con una variedad de tecnologías</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selecciona tecnología: escoge procedimientos, herramientas o equipamientos, inclusive computadoras o tecnologías relacionadas. ✓ Aplica tecnología a las tareas : entiende los objetivos y ajusta los procedimientos u operaciones del equipo. ✓ Mantiene el equipo: previene, identifica y resuelve problemas con el equipo, incluidas las computadoras o tecnologías relacionadas.

Fuente: adaptado de Chiavenato (2020, p. 205).

Por lo general, el PVL es posible que se efectúe cuando se agregan habilidades e incluso la parte de desarrollo hace gran diferencia en el diseño del proyecto de vida laboral. El crecimiento de cualquier empleado depende de lo que pueda ofrecer, ya que, si la planificación personal no se desprende del aprendizaje, ciertamente fallará. A través del aprendizaje adquirimos habilidades

necesarias para el desarrollo personal y profesional, haciendo que los desafíos de superación de todos sean constantes.

Figura 10. Desdoblamiento de las competencias organizacionales



Fuente: Adaptado de Chiavenato (2016, p.. 18).

2.7.4.4. Programa de Gestión de talentos

El proyecto de programa de gestión del talento debe incluir un componente profesional (educación) y un componente personal (carácter). El

componente profesional debe centrarse en las habilidades necesarias para el crecimiento y el avance profesional. Uno debe centrarse en educar a las personas sobre las habilidades concretas de su negocio o profesión (Barrett, 2007, p. 79). El componente de carácter debe centrarse en liderarse a sí mismo, liderar a otros, liderar una organización y liderar la sociedad. Debe ayudar a las personas a crecer y desarrollarse para que puedan convertirse en todo lo que puedan ser, promoviendo la autorrealización y la evolución a los niveles más altos de conciencia (Barrett, 2007). De los cuatro componentes, liderarse a sí mismo, liderar a otros, liderar una organización y liderar una sociedad, los dos primeros deben formar parte de un programa de desarrollo de liderazgo disponible para todos en la organización, desde los veinticinco años, que quieran invertir en su evolución personal y profesional. Los dos últimos deben reservarse para aquellos que son seleccionados para el programa de gestión del talento de la organización (Barrett, 2007).

2.7.4.5. Intenta concerte bien a ti mismo

Para que una persona lidere, primero debe aprender a guiarse a sí misma. Todo el proceso de gestión del talento debe ser reconocido por uno mismo antes, por lo que se debe hacer el PVL para crear las bases del propio crecimiento personal y profesional. Todo depende de eso, es esencial invertir en las propias habilidades, en función del desafío de hacer, pero mirando lo que se quiere hacer, por propia motivación.

❖ Cambiar de "yo" por "nosotros"

El cambio del "yo" por "nosotros" es uno de los ejercicios más importantes para actuar en el liderazgo, ya que es una transformación que permite a las personas deshacerse de convicciones egocéntricas y abrirse al colectivo. Aprender a pensar juntos es una forma de incluir positivamente a todos, valorando contribuciones y ayudando a crecer.

Barrett (2007, p. 9) afirma que el primer cambio de "yo" a "nosotros" requiere que los líderes coloquen los intereses de sus organizaciones por encima de sus propios intereses. El segundo cambio de "yo" a "nosotros" requiere que los líderes defiendan no solo los intereses de su organización, sino también los

intereses de sus socios, con quienes han formado alianzas estratégicas, y los intereses de las comunidades locales en las que operan. La participación con la comunidad local genera buena voluntad. Esto es especialmente cierto para las empresas comerciales y los bancos. El tercer cambio de "yo" a "nosotros" implica no solo defender los intereses de los socios comerciales y la comunidad local en la que opera, sino también unirse con socios y competidores para alinear intereses a largo plazo para la sociedad. Esta estrategia de defensa de los intereses de todas las partes interesadas está demostrando ser la estrategia más exitosa en el negocio.

❖ **Conocerse para liderar mejor**

Finuras (2018, p. 121), presenta puntos importantes que permiten conocerse y orientarse en el ejercicio de un liderazgo transformador e impactante, tales como:

1. Intente conocerse bien:

- Todo el sistema que se conoce bien a sí mismo tiene más posibilidades de controlar su destino, por lo que se vuelve más efectivo. Esta es la "regla de oro";
- Conozca su "brújula" interna, sus fortalezas y debilidades, o cuáles necesita reforzar o desarrollar;
- Transmita asertivamente hasta qué punto su liderazgo significa una "propuesta de valor" para lograr los objetivos e intereses del grupo;
- Piense en lo que obtiene y en lo que le cuesta al grupo tenerlo como líder
- ¿Cómo agrega más valor que nadie en el liderazgo del grupo?

2. Conozca el contexto, las circunstancias y la situación en la que se inserta (entorno):

- Cuando comienza funciones de gestión que implican liderar e influir en los demás, antes de comenzar a hacer cambios o tratar de ejercer y ejecutar el "estabilizador de comando automático" (es decir, el poder jerárquico que le da su posición), trate de averiguar sobre la situación que caracteriza el entorno y el contexto en el que operará y trata de influir;
- Conozca "quién es quién" en el equipo y cuáles son los principales objetivos y expectativas de cada uno;
- Trate de entender la dinámica de las relaciones, la política de la organización y los juegos de poder;
- Construye alianzas y preserva su imagen y reputación;

- Recuerde que en la posición de liderazgo, todo lo que hace (o deja de hacer) influye en el comportamiento de quienes lidera, porque cada líder es un "arquitecto de estímulos".

3. Conozca a las personas individualmente y al equipo en su conjunto:

- Identifique las fortalezas y debilidades de cada persona dentro del equipo y estudie cómo cada uno puede contribuir (o si necesitan ser reemplazadas);
- Aplique el razonamiento del análisis estratégico en términos de "fortalezas" y "debilidades" del equipo, ya sea individualmente o en su conjunto;
- Movilice a todos y advierta que no se invita a los "turistas" a "cazar";
- Promueva momentos de interacción (ya sean reuniones o simples reuniones formales);
- Ofrezca y pida comentarios apropiados. Acérquese al grupo como un todo y a cada persona como un individuo dentro del equipo;
- Respete la diversidad. Es una de las principales fuerzas de cualquier grupo;
- Construya relaciones basadas en la confianza y la apertura de opiniones e ideas. Si es cierto que hay que respetar la diversidad, no es menos cierto que se debe promover la similitud entre los miembros del equipo, y la similitud es el primer promotor de la confianza;
- Para generar y mantener confianza en el equipo, debes seguir algunos principios básicos: i) decir la verdad de manera adecuada y apropiada, compartir información en pocos minutos para comunicarte; ii) enfrentar y admitir la realidad y los problemas siempre que surjan; iii) asumir la responsabilidad de los propios errores y la responsabilidad de las propias acciones; iv) corregir, reparar o compensar siempre que se causen lesiones o daños; v) clarificar, alinear y sincronizar la expectativa; vi) practicar la integridad entre sus discursos y su acción; vii) mantener la palabra, honrar los compromisos y cumplir las promesas; viii) también ser abierto a aquellos que confían en usted. Recuerde que, como regla general, nadie es "más inteligente" en un grupo que todo el grupo junto.

4. Dé el ejemplo: integridad y humildad:

- Es fundamental que tengan una idea sobre usted, y que sea visto como una referencia para los demás que lidera. El poder se ejerce, la autoridad es merecida y conquistada;
- Decir lo que hace y hacer lo que dice (desde la puntualidad a la ética); debido a que todo lo que haga hablará más alto que cualquier cosa que diga, siempre que actúe, servirá como modelo y referencia.

5. Determine y distinga claramente las prioridades, lo que importa y lo que es urgente:

- Recuerde que la "prueba final" de la efectividad de un líder y del grupo de líderes son siempre los resultados que se logran o no, y la forma en que se logran y comparten;
- Alinee el propósito del equipo (qué hacer) cortando lo que es importante hacer ahora, o más adelante, y cómo se debe hacer;
- Cree rutina siempre que pueda: reduzca los costos de transacción internos de su equipo y aumente su productividad. Sin embargo, asegúrese de monitorearlo y modificar cuando sea necesario;
- ¡Determine bien quién "marca la presa", quién "descubre nuevas características" y quién "lanza la lanza"! No todas las personas son buenas en todo, pero en general, todas las personas son buenas en algo;
 - Delege y concéntrese en lo fundamental: Su función principal es definir la realidad y señalar el camino. Enfoque en el mediano y largo plazo del equipo. Mire y vea "más allá".

6. Comparta información: ¡ponla en común! ¡Se llama "comunicar"!

- La coordinación eficaz depende esencialmente de una buena comunicación, ya sea sobre el curso de la actividad y las operaciones, los resultados o las expectativas o los cambios y alteraciones que deben emprenderse;
- Comparta las buenas y malas noticias de manera asertiva, contundente y apropiada;
- Planifique y realice reuniones y "briefings" aunque sean informales rápidos y de duración limitada.

7. Cree su propia visión de los cambios y transformaciones necesarias y, por supuesto, ciméntelos mostrando cómo cumplen con los objetivos del grupo: ¡defina la realidad!

- ¡Diga "sígueme", y no "sigue"!;
- Construya, defina y transmita su visión. Debe reflejar claramente los objetivos, intereses y propósitos del grupo. ¡Entonces crea y pelee por ella!

8. Persista (incluso en las condiciones más adversas):

- La persistencia debe significar para cualquier líder ser capaz de resistir y superar obstáculos a corto y medio plazo, sin perder de vista los objetivos a largo plazo.
- La estrategia ganadora es aquella que centra los esfuerzos en un objetivo principal.

- La historia nos enseña que no se gana una guerra dispersando fuerzas por los últimos objetivos. Cuando renuncia al revés o cuando no da un tiempo razonable para determinar si es hora de “hundir los costos” y seguir adelante, es decir, cambiar de estrategia o enfoque, hay más posibilidades de fracaso.
- Persistir y centrarse en un objetivo principal. Cuando busca cazar varias presas al mismo tiempo, puede terminar con las manos vacías y cazar ni una.

❖ **Criterios de selección para un programa de gestión del talento para el liderazgo adaptativo creativo y PVL**

Cuadro 27. Competencias esenciales para la selección en un programa de gestión de talentos

Competencias Evolutivas		Competencias de Confianza	
Liderar a si mismo	Liderar a otros	Carácter	Competencias
Adaptabilidad		Cuidado	Habilidades
Creatividad		Transparencia	Conocimiento
Aprendizaje		Apertura	Experiencia
Capacidad de relacionar		Honestidad	Reputación
Capacidad de cooperar		Justicia	Credibilidad
Capacidad de lidiar con la complejidad		Autenticidad	Desempeño

Fuente: Adaptado de Barrett (2007, p.79).

❖ **Acerca del desarrollo y la gestión de la carrera profesional**

El plan de vida laboral (PVL) menciona este componente de desarrollo profesional, ya que presenta un equilibrio efectivo entre la vida personal y profesional. Tanto es así que la formación se combina cuando el aprendizaje provoca resultados positivos en su aplicabilidad, y el desarrollo profesional se ve impactado por el rendimiento adquirido en cada etapa profesional y por las experiencias vividas a lo largo de la vida. Según Chiavenato (2020, p. 225), las personas con talento en sus profesiones pueden reunir características personales, tipo de inteligencia e intereses vocacionales que son intensamente disputados por las organizaciones. El autor dice que, en general, hay cinco aspectos que involucran la planificación de la carrera: un proceso por el cual la empresa identifica las necesidades futuras de promociones e implementa los medios para llenarlas. El autor señala las siguientes líneas:

- i. **Desarrollo profesional:** implica la planificación y gestión de la carrera, así como de los medios y recursos para preparar el talento;
- ii. **Gestión de carrera:** proceso por el cual una organización selecciona, evalúa, asigna asignaciones y desarrolla los talentos que trabajan en ella, para obtener un grupo de talentos calificados para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. Cada organización localiza e impulsa los talentos necesarios para su futuro;
- iii. **Autogestión profesional:** proceso por el cual cada talento comienza a gestionar su propia carrera, asumiendo plenamente la responsabilidad de actualizarse y reciclarse constantemente, con el fin de mantener su empleabilidad;
- iv. **Empleabilidad:** condición de un talento que siempre permanece empleado y constantemente buscado e invitado por las organizaciones de mercado.

2.7.4.6. Desarrollo Organizacional (DO)

Todas las organizaciones necesitan crear mecanismos que permitan su desarrollo en todos los aspectos, esto es posible cuando hay desarrollo de capacidades de personas, gestión de carrera y sucesión, para que la evolución esté motivada por el mérito y la satisfacción en los resultados de las organizaciones y las personas.

❖ Supuestos básicos del desarrollo organizacional

Para Chiavenato (2020, p. 156), el concepto de OD está estrechamente ligado a los conceptos de cambio y a la capacidad de adaptación de la organización para cambiar. Para entender la DO, el autor afirma que es necesario conocer sus supuestos básicos:

- 1) *Concepto de organización:* Los especialistas en OD adoptan un concepto de organización típicamente conductual. Para Lawrance y Lorsch, por ejemplo, "la organización está coordinando diferentes actividades de contribuyentes individuales, con el propósito de realizar transacciones planificadas con el medio ambiente". Estos autores adoptan el concepto tradicional de división del trabajo cuando se refieren a las diferentes actividades y coordinación existentes en la organización y recuerdan a Barnard cuando se refieren a las personas como colaboradores de las organizaciones en lugar de estar insertos en las organizaciones. (...). Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten la conciencia social de los participantes, haciendo que las

organizaciones tomen conciencia colectiva de sus destinos y la orientación necesaria para abordarlos mejor.

- 2) *Concepto de cultura organizacional*: para los autores de la DO, la única forma viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.
- 3) *Concepto de cambio organizacional*: el mundo actual se caracteriza por un cambio constante y abrumador. El entorno general que rodea a las organizaciones es extremadamente dinámico, requiriendo una alta adaptabilidad como condición básica de supervivencia. (...). Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas para la organización:
 - a) **Fuerzas exógenas**: provienen del entorno externo a través de las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del entorno (económico, político, jurídico y social). Estas fuerzas externas crean la necesidad de un cambio organizacional interno.
 - b) **Fuerzas endógenas**: fuerzas internas que crean la necesidad de un cambio estructural y de comportamiento y provienen del interior de la propia organización, debido a la interacción de sus participantes y las tensiones causadas por diferentes objetivos e intereses por nuevas necesidades.
- 4) *Necesidad de adaptación y cambio continuos*: el individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica de su supervivencia en un entorno de cambio. El cambio organizacional no debe dejarse al azar: debe planificarse. Y el cambio planificado es un proceso continuo que lleva años y no se puede resolver a veces.
- 5) *Interacción, organización y entorno*: la organización y el entorno trabajan en interacción continua e íntima. Una de las cualidades más importantes de la organización es su sensibilidad y adaptabilidad al contexto que la rodea. La organización necesita mejorar su capacidad de percepción y cambio adaptativo frente al cambio de estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene la capacidad y versatilidad para redistribuir rápidamente sus recursos, maximizar su adaptación y mejorar su desempeño en el logro de sus objetivos, dentro de un entorno cambiante e inestable. La organización tiene que adaptarse constantemente a las condiciones modificadas por la innovación con el mínimo de tiempo y gasto en general.
- 6) *Interacción y organización individual*: toda la organización es un sistema social. El OD se basa en una filosofía sobre el hombre: el ser humano tiene una aptitud para la productividad, que puede permanecer inactiva, si el entorno en el que vive y trabaja es restringido y hostil, impidiendo el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Los científicos sociales, particularmente Maslow⁷ y Herzberg⁸, señalan que

cuando la organización crea un entorno capaz de satisfacer las demandas de las personas, pueden crecer y expandirse y, por lo tanto, encontrar una mayor satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización. El DO migra desde el microcomportamiento (comportamiento de nivel individual) hasta alcanzar el comportamiento organizacional que incluye las normas y los valores organizacionales, que pueden ser cambiados a través de la transformación de las normas y valores del individuo. Por otro lado, el cambio de valores debe corresponder a la lógica del crecimiento y la motivación humana y a las normas democráticas de nuestra sociedad. El cambio que a menudo se busca es la igualdad del poder para lograr una administración participativa, que permita una mayor autonomía y libertad del comportamiento en el trabajo.

- 7) *Objetivos individuales y objetivos organizacionales*: el OD se basa en el supuesto de que es totalmente posible hacer el esfuerzo para lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización para que el significado del trabajo sea realmente estimulante y gratificante y con amplia posibilidad de desarrollo y autorrealización personal.

Cuadro 28. El éxito del cambio organizacional

EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
<p>Para que la gestión del cambio tenga éxito, es importante seguir los diez mandamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Centrarse sistemáticamente en el lado humano del cambio. Piense en la forma en que la gente piensa sobre el cambio. Convierta las barreras, obstáculos o peligros imaginarios en metas personales. 2) Empiece por la parte superior. Necesariamente involucre a la cumbre como el principal responsable del cambio. 3) Involucre a todos y compromételos con todos. Desarrolle una cultura que se mueva en todo momento. 4) Demuestre la necesidad urgente de cambio. 5) Cree propietarios y dueños del cambio para que ellos mismos puedan liderar el proceso. 6) Comunique intensamente el mensaje sobre el cambio a través de múltiples canales de comunicación redundantes. 7) Identifique, valore y utilice los valores culturales, creencias, comportamientos y percepciones como base para la necesidad de cambio. 8) Explique la cultura organizacional como la base para el cambio y como un nuevo medio para hacer negocios. Las personas, los mercados, los competidores a menudo juegan trucos y traen sorpresas. Prepárese para eso. 9) Prepárese para lo inesperado. Ciertamente va a aparecer en cualquier momento. 10) Hable con cada persona. El cambio es al mismo tiempo una tarea organizativa, así como un viaje personal. Cada persona necesita hablar y ser escuchada en caso de cambio.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2020, p. 184).

2.7.5. Gestión de conocimiento

En un momento tan competitivo como el que vivimos hoy, es imposible no invertir en conocimiento y también no mantenerlo. Las organizaciones buscan reinventarse para dar respuestas a las diversas circunstancias que les impone el mercado, pero esto solo es posible cuando hay evidencia de conocimiento al nivel deseado y flexibilidad a la adaptabilidad. La gestión del conocimiento es un ingrediente que las organizaciones deben utilizar para valorar y dar calidad a sus actividades y, sobre todo, estandarizar prácticas, fortalecer la cultura y el comportamiento organizacional. Para Assis et al. (2014, p.4), la gestión del conocimiento puede entenderse como la capacidad de una empresa para crear conocimiento, promover su difusión interna e incorporarlo a sus productos, servicios y sistemas. Así, se observa, por ejemplo, que en las empresas japonesas, para su éxito completo, la gestión del conocimiento surge de su principio más fundamental, es decir, el conocimiento humano (Leite; Gontijo; Meneghelli, 2011 apud Assis et al., 2014).

Según Chiavenato (2020, p. 123), la gestión del conocimiento en una organización requiere un enfoque eminentemente interdisciplinario, porque ninguna de las disciplinas del conocimiento humano es capaz de explicar por sí sola la complejidad de las múltiples dimensiones de la creación de conocimiento colectivo y continuo en la organización. Además, el aprendizaje colectivo se encuentra en la forma tradicional de pensar de una manera excesivamente especializada y fragmentada, tanto en las organizaciones como en el propio entorno académico. En este mismo sentido, el autor dice que esta visión especializada y fragmentada se evidencia en los siguientes aspectos:

- 1) *Gestión del conocimiento como infraestructura tecnológica*: entendida como una infraestructura tecnológica que permite la fluidez de la comunicación entre individuos físicos, generalmente por redes informáticas internas.
- 2) *La gestión del conocimiento como aspecto de la cultura organizacional*: entendida como un problema de elección de un modelo de gestión participativa o de la necesidad de cambiar la cultura organizacional.
- 3) *La gestión del conocimiento como base de información global y actualizada*: entendida como un problema para crear y mantener una base de información global y actualizada, que comprende el mercado,

las transacciones de las organizaciones con su medio ambiente y su capital intelectual.

- 4) *Gestión del conocimiento como proceso de formación y desarrollo*: entendida como un enfoque predominantemente centrado en la formación continua de las personas en la organización, utilizando técnicas avanzadas de aprendizaje a distancia y soporte computacional para el desempeño.

2.7.5.1. Capital intelectual

El capital intelectual es un elemento de valor en la organización y debe ser percibido como una ventaja en el proceso de toma de decisiones de la organización, en todos los niveles. Para Maldonado, Vaz y Viegas (2016) el capital intelectual comenzó a tenerse en cuenta en la Administración, por Peter Drucker, con un concepto empírico, que buscaba analizar los elementos involucrados en la generación de valor de las organizaciones. Hace décadas, se observó que el primer artículo que abordaba el concepto de capital intelectual fue editado por Thomas Stewart en la revista Fortune en 1994 (Graciolli, 2005). Sin embargo, el término capital intelectual fue publicado por primera vez en 1969 por John Kenneth Galbraith, con el concepto de que incorporaba un grado de "acción intelectual", en lugar de simplemente considerar el intelecto (Edvinsson y Sullivan, 1996; Septiembre, 2012). Sin embargo, el verdadero avance en la investigación del capital intelectual se produjo en mayo de 1995, cuando Skandia AFS, la mayor compañía de seguros y servicios financieros de Escandinavia, fue la primera empresa en publicar un informe adicional a los estados financieros, revelando el capital intelectual, cuyo director ejecutivo, para este asunto, era Leif Edvinsson. Por lo tanto, se afirma que el informe de capital de Skandia fue un hito en la historia de la estandarización del modelo de capital intelectual (Edvinsson y Malone, 1998). Mayo (2003) mostró en su libro a los primeros pensadores del capital intelectual y citó al Dr. Karl-Erik Sveiby, presidente de una de las editoriales más exitosas de Suecia. Más tarde se convirtió en autor y consultor, especializándose en temas relacionados con el conocimiento y la generación de ingresos intangibles.

Cuadro 29. Capital intelectual

AUTORES	CONCEPTOS
Stewart (1998, p. 13)	El capital intelectual "constituye materia intelectual: conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que puede ser utilizada para generar riqueza. Es la capacidad mental colectiva". Por lo tanto, se admite que el capital intelectual es el conjunto de valores ocultos que agregan valor a las organizaciones, permitiendo su continuidad.
Graciolli (2005)	El Capital Intelectual es el conjunto de valores, ya sea de capital, de un activo o de un recurso. Ambos están ocultos y todos tienden a añadir valores reales a la organización.
Edvinsson et Malone (1998)	El capital intelectual es un capital no financiero que representa la brecha oculta entre el valor de mercado y el valor contable. Es, por tanto, la suma de Capital Humano y Capital Estructural. Para estos autores, el capital humano corresponde a toda la capacidad individual, conocimiento, habilidad y experiencia de los empleados de una organización para realizar las tareas. El capital estructural está formado por la infraestructura que soporta el capital humano, es decir, todo lo que queda en la empresa cuando los empleados se van a casa.
Hugh MacDonald (1995 apud Stewart, 1998, p. 70)	El capital intelectual es el conocimiento que existe en una organización y puede ser utilizado para crear una ventaja diferencial para ella.
Brooking (1996)	El capital intelectual es una combinación de activos intangibles, resultantes de cambios en las áreas de tecnología de la información, <i>medios</i> y comunicación, que aportan beneficios intangibles a las empresas y permiten su operación.
Duffy (2000)	El capital intelectual es la unión del capital estructural y el capital humano, lo que indica la capacidad de ganancias futuras desde un punto de vista humano. Es la capacidad de crear continuamente y entregar valor de calidad superior a la organización.
Schmidt e Santos (2003)	El capital intelectual consiste en conocimientos que fueron adquiridos y transformados por las personas, con el objetivo de producir activos de valores más altos para la organización, como la satisfacción de la necesidad de un cliente, el desarrollo de un producto innovador, la buena relación con proveedores y sistemas de información, entre otros activos intelectuales, que en conjunto eran el capital intelectual organizacional.
Rodrigues et al. (2009)	El capital intelectual es un fenómeno complejo, de carácter ecléctico y multidisciplinar, que dificulta la adopción de una definición e incluso de prácticas generalizables para su gestión.
Edvinsson e Sullivan (1996)	Consideran el capital intelectual como conocimiento que puede convertirse en valor, abarcando invenciones, ideas, conocimientos generales, proyectos, programas informáticos, procesos y publicaciones.
Klein (1998)	El capital intelectual se compone de conocimiento, experiencia, especialización y diversos activos intangibles de la organización, en lugar de su capital tangible físico y financiero.
Sharabati, Jawad e Bontis (2010)	El capital intelectual representa la riqueza de ideas y la capacidad de innovar que determinarán el futuro de una organización.
Pablos (2004)	El capital intelectual comprende todos los recursos basados en el conocimiento que pueden crear valor para la organización, pero que no están incluidos en los estados financieros de la organización.

Fuente: adaptado Maldonado, Vaz, e Viegas (2016).

I. Elementos del capital intelectual

A partir de una variedad de fuentes, Lynn (2000 *apud* Maldonado, Vaz y Viegas, 2016) desarrolla un modelo de tres componentes para el capital intelectual, que ya había sido identificado en la investigación de Dzinkowski de 1998. Estos elementos son capitales humanos, estructurales y relacionales, con sus diversos constructos, como muestra el Gráfico 30.

Cuadro 30. Elementos del capital humano

CAPITAL HUMANO
<ul style="list-style-type: none">✓ <i>Know-how</i>;✓ Educación;✓ Cualificación profesional;✓ Conocimientos relacionados con el trabajo;✓ Evaluaciones ocupacionales;✓ Evaluaciones psicométricas;✓ Habilidades relacionadas con el trabajo;✓ Impulso emprendedor, innovación, capacidades proactivas y reactivas, mutabilidad.
CAPITAL RELACIONAL
<ul style="list-style-type: none">✓ Acuerdos de franquicias;✓ Clientes;✓ Lealtad del cliente;✓ Nombres de compañías;✓ Pedidos en cartera;✓ Canales de distribución;✓ Colaboraciones comerciales;✓ Acuerdos de licencia;✓ Contratos favorables.
CAPITAL ESTRUCTURAL
<ul style="list-style-type: none">❖ Propiedad intelectual:<ul style="list-style-type: none">✓ Patentes;✓ Derechos de autor;✓ Derechos de proyecto;✓ Secretos industriales;✓ Marcas. ❖ Activos de infraestructura:<ul style="list-style-type: none">✓ Filosofía gerencial;✓ Cultura corporativa;✓ Procesos gerenciales;✓ Sistemas de información;✓ Sistemas de red.

Fuente: adaptado de Maldonado, Vaz y Viegas (2016).

2.7.6. Organizaciones aprendientes

Por lo general, las organizaciones de aprendientes son capaces de adaptarse fácilmente a cualquier circunstancia que el mercado imponga,

Además, la adaptación es una de las virtudes que se deben implementar para ayudar en la transformación innovadora, creativa y adaptativa de las organizaciones y los individuos. Veamos que cuanto más abierta al aprendizaje de la organización, más valor añadirá a sus productos, servicios y personas (trabajadores y sus socios), haciendo que la calidad sea alcanzada y percibida incluso en los resultados y objetivos expresados. Es una apuesta que se recomienda. También impulsa el liderazgo creativo adaptativo y el PVL en el entorno de grandes maniobras, como la que se está viviendo hoy, provocada por el COVID-19. La supervivencia de las organizaciones en esta etapa se basa en la combinación de diversos factores de impacto en la apertura al aprendizaje y la gestión del conocimiento, etc.

2.7.6.1. Teorías del aprendizaje

Con el propósito de comprender el proceso que va desde el aprendizaje individual al organizacional, Cortese (2007, p. 9) presenta algunas consideraciones acerca de las principales escuelas de aprendizaje.

El aprendizaje está ligado a la existencia del hombre como ser social, desde la prehistoria hasta el presente, todo ha sido aprendido: las normas de la cultura, cómo nos vincularnos con la realidad y cómo transformarla, siempre intentando dar satisfacción a nuestras necesidades.

"Cada hombre aprende a serlo. Para vivir en sociedad, no le es suficiente con lo que la naturaleza le da al nacer. Él debe dominar, además, lo que ha sido logrado en el desarrollo histórico de la sociedad humana" (Leontiev 1972, p. 58 *apud* Cortese, 2007, p. 9).

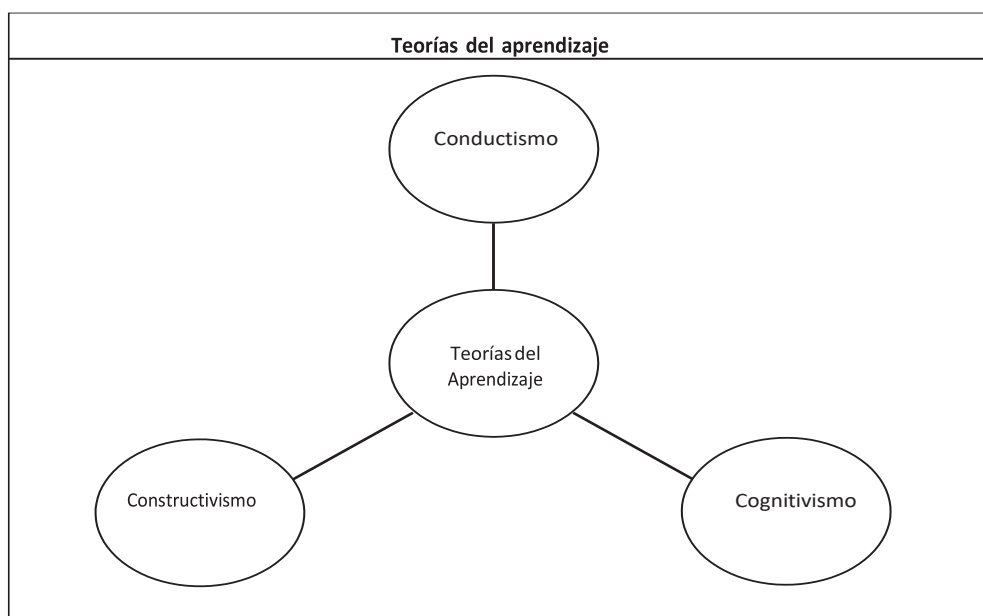
Para Cortese (2007, p. 9), hay distintas concepciones de aprendizaje según las distintas escuelas. Para los conductistas, está vinculado a la modificación de la conducta observable del aprendiz; para el cognitismo, implica desarrollo cognitivo y para los constructivistas, está vinculado a la construcción de conocimientos.

Con el afán de integrar los distintos enfoques en torno al concepto de aprendizaje encontramos que siempre el sujeto es visto como participante activo del proceso. Hay intercambio, no solo con el objeto de aprendizaje, sino con otros

sujetos en los que tiene lugar la modificación y creación de nuevas ideas, para ponerlas en práctica en el quehacer cotidiano (p. 9).

Aprendizaje es un proceso que se da en la actividad con el objeto y con otros sujetos; cada uno aporta su descubrimiento, su reelaboración creativa y la construcción de significado que para él tiene lo que aprendió. Es continuo, constante; desde que nace el sujeto hasta que muere, su desarrollo como persona, es conducido por el aprendizaje. Aprendizaje es desarrollo del sujeto a nivel individual y social, y también produce cultura mediante un proceso activo de apropiación de la cultura existente (Vigotsky 1974; 2001 Dewey; Bruner 1984 apud Cortese, 2007, p. 10).

Figura 11. Teorías del aprendizaje



Fuente: Cortese (2007, p.11)

Cuadro 31. Teorías del aprendizaje

TEORIA	FUNDAMENTOS
EL CONDUCTISMO	El conductismo surge a principios del siglo XX en Estados Unidos y su repercusión ha llegado a la actualidad. Entre los representantes más destacados se encuentran J. B. Watson (1878-1958) y B. F. Skinner (1904-1990). Más tarde, el Dr. Skinner consideró que el conductismo no era la ciencia de la conducta, sino la filosofía de esa ciencia. La pregunta crucial era ¿por qué la gente se comporta como lo hace? En su obra el Dr. Skinner guía al lector a través de su investigación acerca de las causas de la conducta, a través de sus conceptos de conducta innata, operativa, verbal, pensamiento y conocimiento y finalmente en las más complicadas cuestiones de las emociones y del sentido de sí mismo (Skinner, B. F., 1974 apud Cortese 2007, p. 11). Según esta teoría, todas las formas complejas de comportamiento — emociones, hábitos, e incluso el pensamiento y el

	lenguaje-se analizan como cadenas de respuestas simples musculares o glandulares que pueden ser observadas y medidas. En las últimas décadas, especialmente en nuestro medio, la investigación psicológica ha mostrado una atención cada vez mayor por el papel de la cognición en el aprendizaje humano, adoptando una posición crítica a las leyes generales del aprendizaje conductista (...).
COGNITIVISMO	El cognitivismo conocido también como Psicología Cognitiva, surge a mediados del siglo pasado, desplazando el interés de la conducta a la cognición; interesándose por los conocimientos, sus tipos, formas en que estos se utilizan, se relacionan y modifican. Puede ser situado temporalmente entre el conductismo y el constructivismo. El cognitivismo es subjetivo, da primacía a las estructuras y procesos internos del sujeto en relación a la construcción del conocimiento. Se ocupa del estudio de los procesos psicológicos del hombre y da prioridad a los motivos intrínsecos frente a los extrínsecos. Esta corriente, en su sentido amplio, no se centra en el carácter adaptativo del sujeto (estímulo - respuesta del conductismo), sino en el carácter de asimilación de la información del medio ambiente. En este sentido se considera al sujeto dotado de capacidades que le permiten seleccionar, extraer, elaborar y tomar decisiones a partir de la información que le ofrece el contexto. Si la psicología conductista considera al sujeto como un ente pasivo y poco activo, la cognitiva destaca el papel activo del sujeto, al considerarlo un ser productivo y dinámico enfrentando el conocimiento a partir de las estructuras internas que posee (Carretero, M. 1997 apud Cortese, 2007, p. 11).
CONSTRUCTIVISMO	El constructivismo surge por los aportes de tres personalidades — Jerome Bruner, Jean Piaget y Lev Vigotsky — que aunque han sido presentados como antagónicos pertenecen a la misma escuela que reconoce la naturaleza de la construcción del conocimiento. Para ellos el conocimiento, el aprendizaje y la vida de las personas son actos de construcción personal. Las estructuras cognitivas del hombre son construcciones personales elaboradas a partir de la interacción con el medio. En el proceso constructivo no solo es necesaria la presentación de la información sino que el conocimiento se construye mediante una experiencia interna. Este proceso no se produce de manera espontánea, sino que debe ser favorecido por ayudas externas. Por otra parte, el aprendizaje es un proceso de reorganización interna desde que el individuo recibe una información hasta su asimilación completa pasa por una serie de fases en las que ha ido modificando sus esquemas hasta comprender plenamente la información recibida (Carretero, M. 1997 apud Cortese, 2007, p. 30).

Fuente: adaptado de Cortese (2007, p.11)

2.7.6.2. La teoría de los modelos mentales

Los “Modelos Mentales” afectan nuestras percepciones y acciones, influyen en nuestras interacciones con los demás; son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, composiciones, imágenes o historias que delinean como entendemos al mundo y como actuamos en él. Es decir, los modelos mentales son simplificaciones de la realidad (Senge 1992, p. 222 apud Cortese, 2007, p 13).

La definición de Modelo Mental evoca la concepción de paradigma, término originalmente reservado al ámbito científico (Kuhn 1977 apud Cortese,

2007). El término paradigma luego se extendió del ámbito científico y en la actualidad se emplea como “el modo en que “vemos” el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación” (Covey 1997, p. 32 *apud* Cortese, 2007, p. 13).

Cortese (2007, p. 14), afirma que podemos marchar a través de toda nuestra vida, creyendo en la certeza absoluta de nuestras percepciones y conclusiones, sin darnos cuenta que todo aquello que experimentamos y creemos es filtrado y condicionado por nuestros modelos mentales. Pero no nos confundamos, los modelos mentales no son un problema en sí mismos, son filtros que usamos para organizar nuestras experiencias.

La razón por la cual los modelos mentales son tan poderosos es que, una vez establecidos, no requieren de nuestra atención a cada momento. Ellos operan en el trasfondo de nuestra conciencia. Esa es una bendición contradictoria. Podemos contar con que nuestros modelos mentales estén siempre allí cuando tenemos nuevas experiencias que necesitan ser interpretadas. Pero al estar en el trasfondo, ellos también se ocultan a nuestra conciencia. Naturalmente enfocamos nuestra atención en el primer plano — el contenido de lo que se dijo o se hizo — e ignoramos el trasfondo — el contexto de lo que se dijo o se hizo (Kofman 1996, p. 6 *apud* Cortese, 2007, p. 14).

2.7.6.3. Las fuentes de los modelos mentales

Para Cortese (2007, p. 14), los filtros a través de los cuales damos sentido a nuestras experiencias provienen de: la biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal.

❖ La biología:

Nuestras limitaciones fisiológicas nos impiden percibir ciertos fenómenos con los sentidos. Por ejemplo: la vista, el olfato o el alcance del oído humano, son limitados en comparación con otras especies. Por lo tanto, si no podemos percibir, no podemos actuar como lo haría otra criatura del reino animal. Pero biológicamente, no solo nos diferenciamos del resto de las especies, también lo hacemos entre los seres humanos. Es que la manera en que nos conectamos con el mundo es más compleja de lo que pensamos. La teoría objetiva de la

percepción considera que las señales exteriores crean cambios directos en nuestro sistema nervioso (estímulo — respuesta) y contrariamente a esta teoría, Humberto Maturana y Francisco Varela argumentan que los estímulos del exterior solo pueden producir perturbaciones, porque nuestro sistema nervioso está operacionalmente clausurado. Es decir,

“está constituido de tal manera que cualquiera que sean sus cambios éstos generan otros cambios dentro de él mismo, y su operar consiste en mantener ciertas relaciones entre sus componentes invariantes frente a las continuas perturbaciones que generan en él tanto la dinámica interna como las interacciones del organismo que integra. En otras palabras, el sistema nervioso opera como una red cerrada de cambios de relaciones de actividad entre sus componentes” (Maturana y Varela, 1995, p. 111 *apud* Cortese, 2007, p. 14).

Desde esta perspectiva surge la teoría del observador, dado que como tales “estamos acostumbrados a poner nuestra atención sobre lo que nos es más accesible, las perturbaciones externas, y tendemos a pensar que eso es determinante. Sin embargo, tales perturbaciones externas solo pueden modular el constante ir y venir de los balances internos” (Maturana y Varela, 1995, p. 108 *apud* Cortese, 2007, p. 15).

Maturana y Varela ilustran este fenómeno describiendo qué sucede con la percepción visual. Generalmente pensamos que la imagen que observamos es transportada por nuestro sistema nervioso a nuestro cerebro y lo que ocurre es lo siguiente: por cada neurona de la retina que se proyecta en nuestra corteza visual, se conectan a la misma zona más de cien neuronas que provienen de otras partes de la corteza. Cuando la proyección de la retina entra al cerebro, convergen a ese centro muchos otros centros con múltiples efectos que se superponen a la acción retinaria. Por lo tanto, “el efecto de proyectar una imagen sobre la retina no será como una línea telefónica a un receptor. Será más bien como una voz (perturbación) que se añade a las muchas voces de una agitada sesión de transacciones en la bolsa de comercio, en la que cada participante oye lo que le interesa” (Maturana y Varela, 1995, p. 109 *apud* Cortese, 2007, p. 15).

❖ El lenguaje

Si bien desarrollaremos en detalle la filosofía del lenguaje y la ontología del lenguaje en el capítulo siguiente, es oportuno introducir al lenguaje como fuente de los modelos mentales ahora (Cortese, 2007, p. 15).

Es el segundo filtro de los modelos mentales, dado que es el medio en el que se estructura nuestra conciencia. Gracias al lenguaje le otorgamos sentido a lo que observamos y se transforma en inteligible y comunicable. El lenguaje nos permite comunicarnos con nosotros mismos y con los demás acerca de lo que existe a nuestro alrededor y en nuestro interior (Cortese, 2007, p. 16).

Tradicionalmente, el lenguaje ha sido considerado por su uso primario: como sistema descriptivo, que nos permite rotular las cosas tal como son. Pero, ya desde los investigadores de la cognición, como desde los filósofos del lenguaje ordinario, el lenguaje genera la realidad y nos hace la persona que somos. No hablamos de lo que vemos, sino vemos sólo aquello de lo que podemos hablar.

Por lo tanto, nuestra percepción de la realidad está condicionada por nuestro lenguaje, nuestras distinciones, nuestros juicios, los cuentos que nos contamos y nos creemos (Cortese, 2007, p. 16).

❖ La cultura

La tercera fuente de nuestros modelos mentales es la cultura. “La cultura es un sistema de conocimiento, de estándares aprendido para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar” (Allaire y Firsirotu 1992, p. 9 *apud* Cortese, 2007, p. 16). La cultura nos dice qué es bueno, qué es malo, qué es posible, qué no lo es, para un determinado contexto y de tal modo constituye una fuente para nuestros modelos mentales (Cortese, 2007, p. 16).

Nos señala lo que está culturalmente aceptado y lo que no lo está. En nuestra búsqueda del significado del término cultura, donde poder evidenciar su influencia en nuestros modelos mentales, hallamos el trabajo antropológico de Clyde Kluckhohn, en *El Espejo del Hombre* (1985 *apud* Cortese, 2007, p. 16), quien nos sugiere las siguientes acepciones del término:

1. “La total forma de vida de una comunidad”.
2. “El legado social que el individuo adquiere de su grupo”.
3. “Una forma de pensar, sentir y creer”.

4. "Supuestos que genera el comportamiento".
5. "Una teoría antropológica acerca de la forma en que un grupo de gente se comporta"
6. "Un almacén de aprendizajes colectivos".
7. "Un conjunto de orientaciones estandarizadas para resolver problemas recurrentes".
8. "Comportamiento aprendido".
9. "Un mecanismo normativo que regula el comportamiento".
10. "Un conjunto de técnicas de ajuste de un grupo al contexto y entre sus miembros".
11. "Una historia precipitada".
12. "Un mapa, tamiz o matriz conductual".

Así el hombre genera la cultura y a su vez es moldeado por ella, y en ese sentido nos dice Geertz (1973, p. 4 *apud* Cortese, 2007, p. 17): "El hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que el mismo ha tejido".

Así la cultura de un país, o de una ciudad, condiciona el accionar del ciudadano y también la cultura de una organización o de un grupo condiciona el accionar de sus miembros, (Cortese, 2007, p. 17).

La cultura desarrolla lo que llamamos modelos mentales colectivos, que son de doble faz, igual que los individuales; por un lado, ayudan al grupo a comprender efectivamente la realidad, en base a experiencias pasadas, pero por el otro condicionan las posibles experiencias futuras. Si la transformación de los modelos mentales individuales es una tarea ardua, mucho mayor es la de transformar los supuestos arraigados en la cultura, (Cortese, 2007, p. 17).

❖ **La historia personal**

La cuarta fuerza que da forma a los modelos mentales es la historia personal: raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, influencias familiares, condición social y económica, nivel de educación, la forma en que uno fue tratado por sus padres, hermanos, maestros y compañeros, o amigos de la infancia, la manera en que comenzó a trabajar y se volvió autosuficiente, etc. (Kofman 2001. vol. 1, p. 263 *apud* Cortese, 2007, p. 17).

Todas estas experiencias se transforman en juicios maestros que nos enseñan a través de nuestro modelo mental cómo debemos proceder en el futuro. Al hablar de juicios volvemos al lenguaje y lo hacemos porque la estructura lingüística de los juicios es conservadora, nos dicen cómo fueron las cosas en el pasado, nos indican cómo son en el presente y se proyectan al futuro,

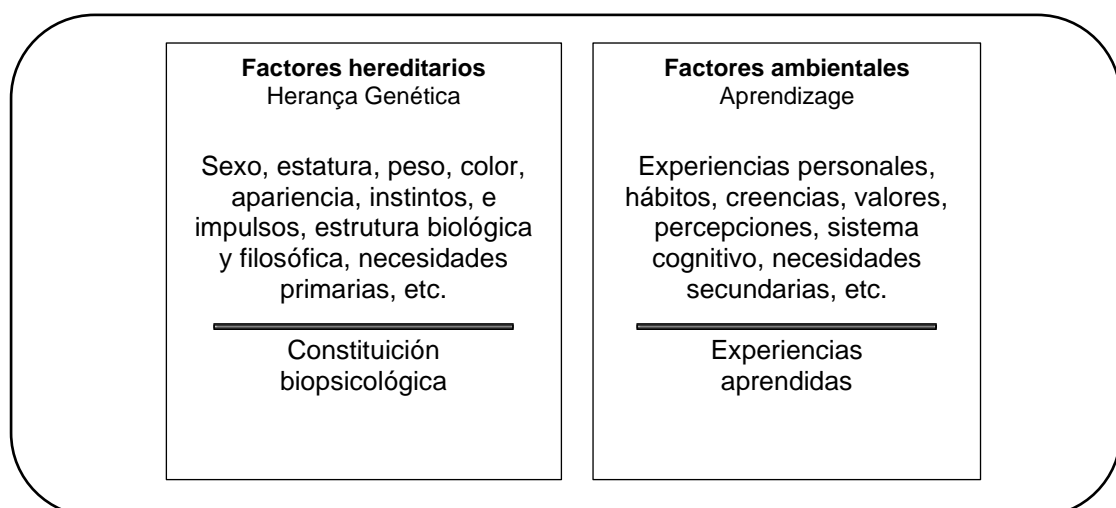
(Cortese, 2007, p. 17).

Considerando la influencia de las historias personales y la sinergia de la biología, la cultura y el lenguaje, cuando hablamos de modelos mentales estamos hablando de un fenómeno único en cada persona. Sujeto que ha de vivir naturalmente su realidad, que obviamente no es la realidad que experimentamos cada uno de nosotros. Porque, aunque la realidad sea la misma, la experiencia es subjetivamente diversa, (Cortese, 2007, p. 17).

2.7.6.4. Aprendizaje

El aprendizaje es un proceso que permite agregar información y datos a todos los que participan en él, así como ayudar en la construcción de convicciones e identidad de las personas. Para Candy (1991 *apud* Silva, 2013, p. 35) El aprendizaje es un proceso activo en la construcción de significados y en la transformación de entendimientos. Aunque los individuos actúan a través del intercambio de ideas, cada individuo tiene sus propias experiencias, que no son idénticas.

Figura 12. Factores hereditarios y ambientales en la formación de la personalidad humana



Fuente: adaptado de Chiavenato (2016, p. 23)

Cuadro 32. Principales perspectivas de aprendizaje

FLASH	LAS DOS PRINCIPALES PERSPECTIVAS
<p>Hay dos perspectivas sobre el aprendizaje, el <i>conductismo</i> y el <i>cognitivismo</i>, que te ayudan a entender cómo aprenden las personas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Conductismo o behaviorismo: asegura que los procesos mentales son invisibles y no pueden ser estudiados científicamente. Sin embargo, se pueden observar externamente a través del comportamiento externo de las personas. De ahí los experimentos con perros y ratas en laboratorios que condujeron inicialmente al modelo de acondicionamiento clásico (con Pavlov, Thorndike, Watson y Gythrie) y más tarde al modelo de acondicionamiento operativo (con Skinner). 2) Cognitivismo: asegura que los procesos mentales puedan ser identificados y estudiados. Surgió después de la Segunda Guerra Mundial, con Vygotsky, Dewey, Piaget y Bruner. La mente humana es altamente compleja (como una computadora) y sus procesos mentales de procesamiento de información funcionan a través de una serie de procedimientos que trabajan juntos en un sistema completo. <p>Más recientemente, han surgido otras dos perspectivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Constructivismo: variante del cognitivismo con obras de Gardner, Sternberg y Janssen. Se centra en el principio de que cada individuo construye su propia comprensión del mundo en el que vive reflejando sus experiencias personales. Por lo tanto, activamente, y no simplemente pasivamente, genera modelos mentales que utiliza para dar sentido a sus experiencias. 2) Posmodernismo: la realidad sólo emerge de la interpretación individual. El pensamiento es dinámico, siempre cambiante y depende de la forma en que la persona interpreta el mundo en el que vive el individuo. Surgió a principios del siglo XXI para explicar los esfuerzos individuales para explicar el mundo real. <p>Ninguna de las perspectivas anteriores es mejor que las otras. Todas ellos dan una idea de cómo se produce el aprendizaje y su incorporación en el comportamiento hasta que se produce otro aprendizaje.</p>	

Fuente: adaptado de Chiavenato (2016, p. 24).

El aprendizaje es algo externo a la mente individual y a las fuentes de la educación formal, está en la vida cotidiana organizacional, en sus prácticas concretas. El conocimiento resultaría de la participación activa dentro de los estándares establecidos en una comunidad de práctica (Elkjaer, 2004 *apud* Silva, 2013, p. 33).

Cuadro 33. Algunos principios de aprendizaje

ALGUNOS PRINCÍPIOS DE APRENDIZAJE	
1.	Autoevaluación: el individuo debe monitorear los resultados de su desempeño para poder evaluarlo. La retroalimentación es <i>esencial para</i> la autoevaluación
2.	Motivación: se aprendes mejor cuando se está motivado para aprender. Si no hay interés en el tema, el aprendizaje difícilmente ocurrirá.
3.	Recompensa y castigo: El aprendizaje está profundamente influenciado por la recompensa y el castigo. Los resultados del aprendizaje funcionan como retroalimentación positiva o negativa.
4.	Simulación: la distribución de los períodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los períodos apropiados para la asimilación de la materia a aprender.

5. Práctica: El ejercicio y la práctica son indispensables para facilitar el aprendizaje y la retención de habilidades.
6. Técnicas adoptadas: el aprendizaje eficiente depende del uso de técnicas de instrucción apropiadas. Estas técnicas varían según el tipo de material a aprender: desde la presentación verbal hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.
7. Diferencias individuales: el aprendizaje depende de la aptitud y habilidades de cada uno.

Fuente: adaptado de Chiavenato (2016, p. 28).

2.7.6.5. Necesidad de educación corporativa

Chiavenato (2016, p. 118), informa que muchas organizaciones están pasando gradualmente de la capacitación y el desarrollo (T&D) a la educación corporativa, en una migración gradual y definitiva. La diferencia es que T&D, por su propia naturaleza y configuración, es casi siempre local, tópico, justo a tiempo, reactivo, micro-orientado y agregador. La educación corporativa tiene la ventaja de ser holística, sistémica, proactiva y sinérgica. A menudo se hace por el concepto de universidad corporativa, que representa más un proceso, una mentalidad, un estado mental generalizado que una ubicación física o una entidad concreta. Dentro de esta visión, las organizaciones del nuevo milenio necesitan reunir cinco características simbólicas y fundamentales, representadas por las cinco F²¹: *fast, focused, flexible, friendly and fun*, es decir, la organización tiene que ser rápida, enfocada, flexible, amigable y divertida. Colateralmente, las personas necesitan desarrollar ciertas habilidades personales para trabajar en los nuevos entornos empresariales²²:

- 1) *Aprender a aprender:* contribuir constructivamente a todo, desde cómo garantizar la calidad del producto hasta cómo mejorar los procesos organizacionales.
- 2) *Comunicación y colaboración:* en los viejos tiempos, un buen desempeño significaba realizar un conjunto de tareas repetitivas y la calificación profesional se asociaba a cada tarea específica.
- 3) *Razonamiento creativo y resolución de problemas:* en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de desarrollar los medios para aumentar la productividad laboral.

²¹ Kanter, R. M. (1992). Quando os gigantes aprendem a dançar. Campus. Rio de Janeiro.

²² Meister, J. C. (1999). Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. Makron Books. São Paulo.

- 4) *Conocimiento tecnológico*: en los viejos tiempos, conocer tecnología significaba saber cómo operar la computadora personal para procesar textos y análisis financieros. Ahora el énfasis está en el uso de equipos de información que se conectan con los miembros de sus equipos en todo el mundo. El ordenador es la principal plataforma de trabajo de las organizaciones.
- 5) *Conocimiento de negocio global*: Cada vez más, las personas deben aprender nuevas habilidades técnicas y empresariales que tengan en cuenta el entorno competitivo global, lo que no nos permite predecir con certeza lo que vendrá en el futuro para la organización o el mercado.
- 6) *Liderazgo*: el nuevo imperativo es el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.
- 7) *Autogestión profesional*: las organizaciones están transfiriendo el autodesarrollo y la autogestión a las personas para que puedan tomar el control de sus carreras y gestionar su propio desarrollo.

2.8. TOMA DE DECISIONES EN EL LIDERAZGO

Todo el proceso de liderazgo se trata de decisiones tomadas tanto para su adaptación como para la creatividad y la innovación. El tema de la toma de decisiones debe ser monitoreado para no ser inconsistente, es necesario hacer varios análisis, identificar riesgos y, si es posible, asumirlos cuando sea necesario. Los líderes que no saben cómo tomar decisiones fracasan y sacrifican a muchas personas, es por eso que la toma de decisiones es la razón del liderazgo creativo adaptativo y en consecuencia en el PVL.

Todo a nuestro alrededor depende de la decisión, por lo que no se puede correr el riesgo de tener un buen plan sin ningún efecto. De hecho, el éxito de todo ser humano dependerá de las decisiones que tome, lo contrario de eso es una utopía. En la gestión, todo se trata de decisiones, liderazgo y vida personal de la misma manera. Es un reto tomar decisiones que agraden a todos; de hecho, no existen tales decisiones, pero las organizaciones buscan aunar esfuerzos para no herir sensibilidades, y son guiadas por decisiones necesarias para su correcto funcionamiento.

Hay líderes que, por desgracia, cuando deben tomar malas decisiones, ponen a otras personas por delante, para tomar las decisiones de su parte. Cuando las decisiones son buenas, aunque provengan de un ámbito diferente,

prefieren que ellos mismos se vean como buenas personas, "buenos líderes". Esto es peligroso para el liderazgo creativo adaptativo.

2.8.1. Proceso de toma de decisiones

En este orden de ideas, Barrett (2007, p. 103), afirma que hay cuatro pasos involucrados en la toma de decisiones: la recopilación de datos, el procesamiento de información, construcción del significado y la toma de decisiones, y tres resultados posibles: una reacción, una respuesta o una orientación que nos lleva a un proceso de reflexión. El autor presenta los cuatro pasos y las tres respuestas, junto con los seis modos de toma de decisiones:

- **Etapas 1: recopilación de datos:** los datos del entorno externo se recopilan a través de los sentidos; ojos, oídos, nariz, boca y piel (visión, oído, olfato, gusto y tacto). La información que se recibe proviene del entorno físico y llega a los órganos de los sentidos del cuerpo físico como ondas electromagnéticas de información. Los ojos no ven los colores; sienten diferentes frecuencias de vibración de luz. Los oídos no oyen los sonidos; sienten diferentes frecuencias de vibración sonora, etc. Estos múltiples flujos de datos en forma de *quanta* (plural de *quantum*, N.T)) de energía se envían al cerebro para su procesamiento.
- **Etapas 2: procesamiento de la información:** el cerebro recopila y sintetiza datos de los cinco sentidos en patrones de información que pueden ser reconocidos por la mente. Lo que se ve, oye, huele, saborea o toca no son los datos que se vierten a través de los sentidos, ni los patrones de información producidos por el cerebro, sino abstracciones de la mente a partir de esa información. La mente da forma los patrones de información.
- **Etapas 3: construcción del significado:** El patrón de información producida por el cerebro es utilizado por la mente-cuerpo, mente-ego y mente-alma, para buscar un recuerdo (memoria del ego, cuerpo o alma) que contenga un patrón similar. Cuando se encuentra un patrón similar, se atribuye un significado a la situación y se inicia una reacción, respuesta u orientación que conduce a la reflexión. Si no hay recuerdos coincidentes, entonces la mente realiza una búsqueda "indirecta" en la mente del ego para encontrar un patrón que tenga características similares a lo que ocurre en el momento. Cuando se encuentra un patrón, la lógica (enlaces a otros patrones que tenemos en nuestra mente) se utiliza para asignar significado a la situación. Dado que los órganos de los sentidos están directamente conectados al cerebro, que en sí mismo es parte del cuerpo, los paquetes de

información son respondidos primero por la mente-cuerpo: la acción precede al pensamiento; luego, por la mente-ego, la acción precede o sigue el pensamiento; y luego por la mente-alma, la acción sigue al pensamiento.

- **Etapa 4: toma de decisiones:** después de que la construcción del significado ha tenido lugar, la mente-cuerpo reaccionará a una situación basada en los instintos; la mente-ego reaccionará o responderá a una situación basada en creencias subconscientes o creencias conscientes, y la mente-alma reflexionará sobre la guía intuitiva o inspiradora que está recibiendo para luego afirmar o reorientar su posición.

El autor afirma que, como seres humanos, las personas tienen tres mentes para tomar decisiones para la satisfacción de sus necesidades; tienen dos conjuntos de necesidades corporales (estabilidad interna y equilibrio externo), siete niveles de necesidades del ego / alma (estabilidad interna de las mentes del ego y del alma) y seis formas en que toman decisiones.

Continuando, Barrett (2007, p. 106) presenta seis modos de toma de decisiones:

I. Toma de decisiones basada en el instinto

La toma de decisiones basada en el instinto ocurre a nivel atómico/celular, porque las acciones que surgen se basan en respuestas aprendidas por el ADN, principalmente asociadas con problemas de supervivencia. Por ejemplo, los bebés instintivamente saben cómo mamar, cómo llorar cuando sus necesidades no están siendo satisfechas y cómo sonreír, para que puedan obtener la atención que necesitan. Nadie les enseñó cómo hacer eso. Esto está codificado en su ADN.

En la edad adulta, la toma de decisiones basada en el instinto toma medidas para ayudar a las personas a sobrevivir y evitar situaciones peligrosas. También está en la raíz de la respuesta de lucha o huida común a todos los animales. En ciertas situaciones, los instintos pueden poner en riesgo la vida con el fin de salvar la vida de los demás. Los instintos son el principal modo de toma de decisiones que se encuentra en todas las criaturas. Las principales características de la toma de decisiones basada en el instinto son:

- Las acciones siempre preceden al pensamiento: no hay pausa para la reflexión entre la construcción del significado de una situación y la toma de decisiones;
- Las decisiones que se toman siempre se basan en experiencias pasadas, lo que la historia de la especie humana ha enseñado sobre cómo sobrevivir y mantener la seguridad. Estas instrucciones están codificadas en la memoria celular del ADN;
- Las personas no tienen conscientemente el control de sus palabras, acciones y comportamientos. Estos tienen el control.

II. Toma de decisiones basadas en creencias subconscientes

En la toma de decisiones basada en creencias subconscientes también se reacciona a lo que está sucediendo en el mundo sin reflexión, sino basándose en recuerdos personales en lugar de recuerdos institucionalizados en el ADN celular. En este modo de toma de decisiones, la acción también precede al pensamiento. La acción a menudo se acompaña de la liberación de la descarga emocional. La gente sabe que las creencias subconscientes basadas en el miedo están socavando su toma de decisiones si se sienten impacientes, frustrados, molestos o enojados. Cada vez que experimenten tales sentimientos, estarán lidiando con algunas necesidades insatisfechas del ego que nunca se han resuelto. Sus reacciones y emociones están siendo desencadenadas por una situación actual que les está recordando una situación no resuelta en el pasado en la que no pudieron satisfacer sus necesidades. Cuando alguien experimenta emociones positivas, como la alegría y la felicidad, está recordando momentos de su pasado que lo han apoyado para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, una imagen de alguien que no se ha visto durante mucho tiempo, o el sonido de su voz, puede desencadenar lágrimas de alegría y felicidad. Sus reacciones y emociones están siendo desencadenadas por una situación de momento presente que le trae un recuerdo positivo del pasado. Las principales características de la toma de decisiones basada en creencias subconscientes son:

- Las acciones siempre preceden al pensamiento: no hay intervalo para la reflexión entre la construcción del significado a partir de la situación y la toma de decisiones que precipita la acción;
- Las decisiones que se toman siempre se basan en experiencias pasadas, en lo que su historia personal le ha enseñado sobre el

mantenimiento de la estabilidad interna y el equilibrio externo en el contexto de su infancia. Estas historias se almacenan en la memoria celular del ADN;

- No tener el control de las acciones y comportamientos. En este modo de toma de decisiones, la única manera de volver a tener un control consciente de las acciones es liberar o reprimir las emociones. Liberarlos ayuda a volver a la racionalidad. Reprimirlos acumula presión;
- Es muy personal. Nadie es consultado para ayudar a otros a mejorar la construcción del significado o para apoyar la toma de decisiones.

III. Toma de decisiones basadas en creencias conscientes

Si uno quiere tomar decisiones racionales, tiene que dejar atrás la toma de decisiones basada en creencias subconscientes y cambiar a la toma de decisiones basada en creencias conscientes. La gente tiene que tomar un descanso entre el evento y su respuesta a él. Esta pausa da tiempo para la reflexión, para que puedan usar la lógica para comprender lo que está sucediendo, tomando una decisión sobre cómo responderán. Al tomar un descanso, también tienen tiempo para discutir la situación con otros y obtener consejos sobre la mejor manera de satisfacer sus necesidades. Las principales características de la toma de decisiones basadas en creencias conscientes son:

- El pensamiento precede a la acción: se hace una pausa entre un evento y la respuesta a él, de modo que la lógica pueda ser utilizada y aconsejada para determinar la mejor manera de satisfacer las propias necesidades;
- Las decisiones tomadas se basan en experiencias pasadas y en lo que la historia personal ha enseñado sobre el mantenimiento de la estabilidad interna y del equilibrio externo en la infancia y la edad adulta. Las decisiones se toman en base a lo que se cree que se conoce.
- Las personas tienen el control de sus acciones y comportamientos.
- Las personas pueden consultar a otros para apoyar y mejorar su toma de decisiones.

IV. Toma de decisiones basada en el valor

Cambiar de la toma de decisiones basada en creencias a la toma de decisiones basada en valores no es fácil. Es necesario individualizarse (establecerse en el nivel de conciencia de transformación), y desarrollar una

mente autorrealizada antes de que pueda dar ese salto: las personas necesitan ser viables e independientes en su estructura de existencia, antes de que la toma de decisiones basada en valores esté completa y naturalmente disponible para uno. La razón por la que pasar de la toma de decisiones basada en creencias a la toma de decisiones basada en valores requiere individuación es porque antes de la individuación las personas construyen significado en su mundo a través de sus creencias, y la mayoría de esas creencias tienen que ver con sus antecedentes personales y culturales. El proceso de individuación implica el análisis de estas creencias y el abandono de aquellos que no sirven. Cuando las personas abandonan estas creencias, desarrollan un nuevo sistema de orientación basado en sus valores profundamente arraigados. Los valores son el sistema de orientación del alma. Cuando cambia a la toma de decisiones basada en el valor, puede desechar efectivamente los libros de reglas.

V. Toma de decisiones basada en la intuición

Las principales características de la toma de decisiones basada en la intuición son las siguientes:

- La conciencia se expande a través de un cambio en el sentido de identidad/conciencia;
- El juicio está suspendido: no hay construcción de significado, ya sea consciente o inconsciente;
- La mente está vacía: los pensamientos, las creencias y las metas se suspenden;
- La mente es libre de sumergirse profundamente en el espacio mental del inconsciente colectivo y emerge con un profundo sentido del conocimiento;
- Los pensamientos que surgen reflejan sabiduría y están alineados con sus valores más arraigados.

VI. Toma de decisiones basada en la inspiración

La inspiración es la forma de recibir orientación en la mente, a partir del alma. La inspiración siempre es muy personal y dirigida. Se trata de lo que tiene que hacer. Es un pensamiento persistente que no desaparecerá o es el siguiente paso que debe darse en una actividad centrada en el alma. Ella continuará dando consejos de acción hasta que se resuelva actuar. El propósito de la inspiración es apoyar en el cumplimiento del propósito del alma. La inspiración es diferente

de la intuición. La intuición no es directiva. La intuición es una idea o una visión que aparentemente surge de la nada, en un momento específico, que proporciona una solución a un problema. La intuición se puede describir mejor como un momento “eureka”, mientras que la inspiración se describe mejor como la guía para permanecer en un estado de “fluidez”. Las principales características de la toma de decisiones basada en la inspiración son las siguientes:

- El pensamiento sale de la nada;
- El pensamiento es persistente;
- El pensamiento está ligado a las acciones que hay que llevar a cabo;
- Hay consecuencias por no seguir la inspiración.

2.9. LIDERAZGO ADAPTATIVO/CREATIVO, PVL Y COVID

La crisis ha existido desde la antigüedad, y el hombre siempre ha buscado formas de sobrevivir frente a cualquier turbulencia, por lo que debe entrenarse en la capacidad de resistencia frente a tormentas y otros eventos, que, por un lado, pueden causar destrucción, por otro lado, puede conducir a avances tecnológicos (para contener tales situaciones).

En la vida personal, todos tienen momentos buenos y menos buenos, todos tienen altibajos, y cada uno aplica su estrategia para superar fases menos buenas. La lucha es para adaptarse a cada entorno en el que la naturaleza obliga a estar y buscar ser creativo para la reversión de la situación de crisis. Saber lo que uno quiere es una forma importante de comenzar a luchar, y esto es posible cuando se crea un PVL aplicado a la realidad misma y se alinea con lo que realmente es posible lograr, de acuerdo con las habilidades y recursos disponibles.

Liderar en tiempos de crisis es una tarea difícil, requiere adaptación, improvisación y creatividad. Las decisiones son muy sensibles, dadas las circunstancias que se imponen. Naturalmente, los tiempos difíciles provocan desesperación, inseguridad, preocupación y miedo. Son estos factores los que hacen que el liderazgo se vuelva más complejo, por lo que se puede apreciar que el COVID-19 ha traído muchos cambios al entorno organizacional, llevando a la dirigencia a aplicar el modelo adaptativo creativo para poder rehacer los planes a corto, mediano y largo plazo, así como reubicar adecuadamente todos

los recursos disponibles: humanos, tecnológicos, financieros, materiales, etc. Liderar se convierte en un reto muy grande para poder dar resultados positivos en estos momentos.

Se puede decir que la fase pandémica del COVID-19 provocó que muchos profesionales perdieran sus puestos de trabajo y pocos fueron los requeridos. Es una fase muy difícil, que ha provocado la interrupción de las carreras de muchas personas, destruyendo sus proyectos personales, comprometiendo el PVL, y, en consecuencia, los planes personales previamente programados se tornaron muy difíciles de alcanzar.

Pina y Cunha y Rego (2020, p.3) presentan estudios sobre liderazgo en tiempos de crisis, centrados en la fase COVID-19, como se muestra a continuación:

Cuadro 34. Estrategias de liderazgo en tiempos de crisis

ESTRATEGIAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Un mar calmo nunca genera un buen marinero</p>	<p>Siempre habrá crisis en la vida de los negocios y la administración. Lo que distingue a los líderes efectivos de los menos efectivos no es la capacidad de evitarlos o escapar de ellos, es la capacidad de enfrentarlos con vigor, coraje y un espíritu de aprendizaje de los errores. Es en momentos críticos que los líderes se dejan envenenar o, audazmente, convierten el "veneno en medicina". O, para regodearse en un proverbio inglés, "un mar tranquilo nunca hace a un buen marinero". Bill George (Pina y Cunha & Rego, 2020, p. 3) resumió las pautas esenciales para el "liderazgo en tiempos de crisis", proponiendo siete lecciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Enfrentar la realidad; 2) Construir lazos de cooperación y ayuda, en lugar de cargar con el mundo en sus espaldas solo; 3) Actuar sobre la causa profunda de los problemas, en lugar de buscar soluciones rápidas y puntuales; 4) Prepárese para una larga caminata; 5) Nunca pierda la oportunidad de aprender de una buena crisis; 6) En medio de la tormenta, manténgase en el camino de los valores fundamentales de confianza, transparencia e integridad; 7) Sea proactivo, en lugar de simplemente asumir que después de la tormenta, la bonanza surgirá naturalmente. Debido a los procesos de ayuda y compasión, desarrollados entre los empleados sobrevivientes (líderes y liderados), pero también entre estos y las familias de los empleados fallecidos, estas empresas desarrollaron hiper-resiliencia; se han vuelto más fuertes. En estos momentos críticos, el comportamiento y las actitudes de los líderes son brújulas importantes para crear esta hiper- resiliencia.
	<p>Ante crisis o fracasos, algunos líderes (al menos los más responsables, porque los hiper-narcisistas están más preocupados en proteger o minar el ego) se remiten al gabinete, se centran en sus pensamientos y, en algunos casos, se atribuyen a la exclusividad de la solución del problema. Asumen la "soledad del poder". Esta retractación les impide conocer la realidad</p>

<p>Aprecie el equipo – nadie es líder solo</p>	<p>adecuadamente y les mantiene fuera de contacto con los empleados. Los miembros de la organización luego llenan el vacío de información y explicaciones, creando y alimentando rumores. En otras palabras, algunos líderes adoptan una postura más humilde y valiente, buscando la ayuda de los empleados. En momentos críticos, cultivar relaciones de cooperación con el equipo. También busque apoyo social fuera del contexto laboral, entre amigos y familiares. Afrontará la adversidad con mayor vigor y podrá obtener consejos y calidez emocional. Enfrentese a sus vulnerabilidades y pida ayuda.</p>
<p>Actúe sobre la raíz del problema – lo antes posible</p>	<p>Por lo tanto, algunas medidas pueden ayudar a los líderes a actuar sobre la raíz de los problemas en una etapa temprana. Ponga las manos en la masa. Acérquese a las personas directamente en el lugar de trabajo (¡incluso si están teletrabajando!). Obtenga información donde surjan problemas. Tenga en cuenta las opiniones de las personas con las que interactúa en estas reuniones; además de obtener información más confiable, aumenta su respetabilidad. No basta con los informes que llegan al gabinete por la vía jerárquica. Promueva una cultura en la que las personas cometan errores; de lo contrario, no surgirán, no podrá aprender de ellos y los problemas subyacentes se repetirán. Si ha experimentado un éxito continuo a lo largo de los años, no sea negligentemente arrogante, asumiendo que el éxito es "obviamente merecido". No subestime los pequeños signos de rotura, como si fueran pasajeros. Tómelos en serio como posibles indicadores de algún problema que está empezando a surgir. Recuerde: uno de los mayores enemigos del éxito futuro es el éxito pasado.</p>
<p>No se engañe con la idea de que "lo peor ya pasó"</p>	<p>A veces, en el epicentro de una crisis, los líderes asumen que "lo peor ya pasó" y que, con el tiempo, todo volverá a la normalidad. Olvidan que la crisis puede tener raíces profundas y distantes, que se han manifestado solo en <i>el tipping point</i>, como actualmente ocurrido con el COVID-19. Otras veces, los primeros signos de la crisis se minimizan y la empresa persiste en las soluciones exitosas del pasado. Algo de esto ocurrió con varias empresas del sector financiero, que descuidaron las primeras señales peligrosas del mercado subprime. El cambio y la confrontación de la realidad son eventos a veces arduos. Los líderes, en lugar de cambiar paradigmas, siguen creyendo que la crisis se desvanecerá y que todo volverá a la normalidad. Pero esta expectativa no siempre es prudente.</p>
<p>No pierda la oportunidad de aprender con la crisis</p>	<p>No fue necesario implementar despidos. Y al final de la crisis, el hotel estaba más preparado que sus competidores, con empleados comprometidos, motivados y leales. Reflexiona al lector sobre las empresas portuguesas que, después de desastres como los incendios, se han fortalecido. Entre los factores explicativos de este fortalecimiento estarán los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Los líderes, dotados de resiliencia y tenacidad, asumieron una postura de protección de los trabajadores y los empleos, denotando respeto; 2) Los liderados desarrollaron un sentido de gratitud que resultó en comportamientos de reciprocidad y compromiso; 3) Otros <i>stakeholders</i>, ante la conducta de líderes y liderados, apostaron por la empresa y la apoyaron en los esfuerzos de recuperación.
	<p>El liderazgo consiste en guiar a las personas hacia el futuro. A menudo, en medio de una crisis, los líderes empresariales asumen que, si todo se ha desvanecido, todo volverá a la normalidad y se reanudará el camino exitoso del pasado. Ignoran, sin embargo, que</p>

<p>Prepare el futuro</p>	<p>las condiciones del mercado han cambiado, que los clientes han desarrollado nuevas opciones de compra, que los competidores han modificado la conducta y las estrategias, y que las acciones de las autoridades se han rehecho. Claramente, otras empresas adoptan una postura proactiva y preparan, durante la crisis, la construcción de un nuevo futuro. Toyota, después de una severa crisis en la década de 1950, que la llevó a despedir empleados (contrariamente a la cultura de la compañía), asumió como lema la necesidad de crear condiciones para que nunca volviera a suceder. La estrategia a largo plazo le ha permitido atravesar crisis de manera más efectiva que los competidores, a lo que ha contribuido una práctica típica de chicharra: acumular en tiempos favorables para resistir durante tiempos desfavorables.</p>
---------------------------------	---

Fonte: adaptado de Pina e Cunha e Rego (2020).

Por otro lado, la Asociación Portuguesa de Psicólogos (OPP) realizó un estudio sobre el liderazgo en tiempos de crisis y presentó las siguientes habilidades necesarias que los líderes deben tener en tiempos de crisis y específicamente en la era Covid-19. La crisis requiere habilidades y capacidades efectivas de gestión y liderazgo en circunstancias particularmente exigentes:

- Es necesario seguir pensando en soluciones y promover la esperanza, pero los líderes no son inmunes a la incertidumbre y la ansiedad cuando ven las noticias y observan la realidad de miles de personas y organizaciones enfermas, desempleadas o calificadas para la pobreza con trabajadores en cuarentena o que cierran su actividad.
- Es necesario mantener una actitud optimista, pero al mismo tiempo tener en cuenta los hechos y la evidencia científica. No es fácil lidiar con lo que no se conoce, tomar decisiones en una situación en la que constantemente surgen nuevos datos y las directrices de las autoridades cambian con frecuencia.
- Es necesario tomar decisiones difíciles e implementar cambios, pero hacerlo de una manera honesta, justa y empática, involucrando siempre que sea posible y empoderando a los trabajadores.
- Es necesario motivar y proteger la dignidad y los valores de las organizaciones y sus trabajadores de forma presencial, pero también en forma virtual, facilitando la adaptación de todos al uso de las tecnologías y las nuevas herramientas de comunicación e información.
- Es necesario gestionar el conflicto, el desgaste y el cansancio que conlleva la prolongación de la situación de crisis, a la vez que se refuerza la colaboración y la sana relación entre trabajadores y equipos de trabajo, uniéndolos por un objetivo común y bien común.

- Es necesario responder a lo que está sucediendo en el presente, tomar decisiones y asignar recursos rápidamente, pero al mismo tiempo guiar a las organizaciones y sus trabajadores hacia el futuro.
- En un momento de crisis, corresponde a los líderes asumir un liderazgo adaptable y flexible, adoptar estrategias diferenciadas y movilizar recursos que permitan mantener la productividad y el bienestar de la organización, sus trabajadores y ellos mismos.

La OPP también señala algunos puntos importantes que vale la pena mencionar, como la necesidad de adaptarse constantemente. El desafío para los líderes es adaptarse para promover el aprendizaje y el ajuste continuo de las respuestas necesarias. Los líderes deben asegurarse de que los equipos y la organización evalúen continuamente sus acciones, reconociendo lo que pueden hacer para adaptar su intervención, utilizar el apoyo para desarrollar sus habilidades y aprender más sobre los resultados de sus decisiones. Esto requiere definir medidas de éxito, indicadores y datos operativos relevantes, procesos de recopilación de información y procedimientos para que los datos se transformen en cambios y acciones.

La OPP también sugiere que se evalúe, se anticipe y se actúe. En tiempos de crisis a menudo no es posible esperar un conjunto de hechos y datos que nos permitan decidir mejor. Las crisis implican incertidumbre y situaciones poco claras y predecibles. Los líderes pueden recopilar información continuamente a medida que se desarrolla la crisis, e ir buscando datos sobre la efectividad de sus respuestas, ajustándola a medida que sea posible analizar esa información. Siempre que el momento de crisis lo permita, los líderes deben detenerse a pensar, evaluar, anticipar y planificar antes de actuar. Pueden revisar sus ideas y estrategias en función de la información recopilada y evaluar críticamente las acciones potenciales, buscando mirarlas desde múltiples perspectivas y formas de modificarlas.

En este momento de atrocidades provocadas por el COVID-19, es importante mantener el equilibrio para evitar problemas psicosomáticos, lo que puede llevar a mayores problemas, porque es un momento en el que muchas personas pasaron a la inactividad en todo el mundo, las organizaciones han cerrado y el futuro de muchas se ha visto comprometido; pero también hay muchas oportunidades en tiempos difíciles, como tomar más cursos en línea,

leer más y prepararse para otras etapas, por lo que el PVL debe construirse con mayor base y readaptarse a la nueva realidad. Es necesario formar más, estar abierto al aprendizaje, a la gestión del conocimiento.

La Orden de los Psicólogos, en su artículo sobre gestión de recursos humanos, presenta recomendaciones para el desarrollo personal y de la carrera.

- Desarrolle planes de acción y seguimiento de acuerdo con las demandas y cambios provocados por la pandemia, particularmente en casos de *layoff* y despido. Manténgase informado y activo con los líderes de la organización en la búsqueda de medidas y acciones con el menor impacto posible para las partes involucradas: busque ejemplos de otras entidades y pregunte, utilice el asesoramiento de expertos, si es necesario;
- Comience a prepararse para el futuro. El mercado laboral ha demostrado una extraordinaria capacidad de adaptación, y es posible no volver a los puestos de trabajo tal y como los conocíamos, ni al clima y cultura organizativa establecida antes de la pandemia.
 - ✓ Trabaje con líderes y colaboradores, manteniendo una estrecha conexión y comunicación abierta entre todos, promueva la lluvia de ideas, las reflexiones y el intercambio sobre el vínculo entre las dificultades y adaptaciones que se sienten en el presente y las que se predicen para el futuro.
 - ✓ Promueva la reflexión individual y grupal sobre las nuevas habilidades desarrolladas y las que será necesario desarrollar en el período post-COVID-19.
- Facilite el descubrimiento de nuevos intereses personales y profesionales e identifique el talento emergente, buscando un posible reciclaje profesional.
- Promueva el equilibrio laboral personal/profesional. Participe en la organización y distribución de horarios de trabajo ajustados y flexibles. Siempre que sea posible, favorezca el teletrabajo, considerando la dificultad que las familias que tienen niños, y/o adolescentes o adultos mayores a su cargo pueden sentir, en la gestión del trabajo y el apoyo familiar.
- Promueva el espíritu de equipo, el sentido de pertenencia y la colaboración, facilitando el fortalecimiento de las conexiones entre todos los implicados, promoviendo el intercambio de experiencias y la expresión de emociones y fomentando la realización de contactos remotos, reuniones de seguimiento de equipos, descansos y periodos de descanso simultáneos, así como momentos de ocio conjuntos.
- Establezca un vínculo claro y objetivo entre la formación y el futuro después de la COVID-19, promoviendo un mayor sentido de logro y

oportunidad de cualificación y mejora profesional (continuidad a largo plazo y perspectiva de planificación y no solo medidas de respuesta / reducción de impacto).

El liderazgo adaptativo creativo y el PVL en COVID-19 son una necesidad, cuya aplicación en organizaciones y personas se ha vuelto muy actual y urgente, lo que facilitará el logro de los objetivos defendidos, incluso en tiempos difíciles. Si la organización apuesta por la apertura del aprendizaje, el individuo será un campo próspero para compartir junto a otras experiencias, que puedan valer la pena. Conociendo la tormenta, se endurecen los árboles, pero los débiles caen, por lo que los momentos de crisis deben ser lo más estratégicos posible, y generar en las organizaciones y personas la capacidad de adaptación y creatividad.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGÍA

3.1. HIPÓTESIS

El liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en el sector matutino de Angola en el período 2010-2020, específicamente en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda., influyen en los factores centrales que permiten la armonización de las relaciones humanas.

3.2. TIPO DE TRABAJO

El presente trabajo es una investigación descriptiva, que, según Diehl y Tatim (2004, p. 54), tiene como objetivo primordial la descripción de las características de una población o fenómeno determinado o, entonces, el establecimiento de relaciones entre variables. Vergara (2000, p. 47 apud Oliveira, 2011, p. 21) sostiene que la investigación descriptiva expone las características de una población o fenómeno determinado, establece correlaciones entre variables y define su naturaleza. "No están comprometidos a explicar los fenómenos que describe, aunque sirve como base para tal explicación". Cita la investigación de opinión como ejemplo.

Se utilizó un enfoque cuantitativo-cualitativo, que se basa en el uso y la fusión de los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo). Figueiredo (2007, p. 95) dice que este enfoque asocia el análisis estadístico con la investigación de los significados de las relaciones humanas, favoreciendo una mejor comprensión del tema a estudiar, facilitando así la interpretación de los datos obtenidos.

El método cuantitativo/cualitativo/cualitativo/cuantitativo o mixto, como Creswell y Clark (2007 *apud* Kerbauy y Souza, 2017, p. 19), presenta una tipología centrada en las ciencias sociales. Con el objetivo de sistematizar el uso de la investigación cuantitativa/cualitativa/cualitativa-cuantitativa, los autores definen cuatro diseños metodológicos del enfoque mixto: triangulación, que busca comparar y contrastar datos estadísticos con datos cualitativos obtenidos simultáneamente; en línea, en la que un conjunto de datos (cuantitativos)

respaldan otros datos (cualitativos) o viceversa, ambos también obtenidos simultáneamente; datos explicativos, en los que se utilizan datos cualitativos para explicar resultados cuantitativos o viceversa; y exploratorio, en que los resultados cualitativos contribuyen al desarrollo del método cuantitativo posterior.

Según los autores, la combinación de dos enfoques puede permitir dos perspectivas diferentes, proporcionando una visión amplia del problema investigado. La integración, combinando datos cualitativos y cuantitativos, puede llevarse a cabo a través de tres formas: por convergencia, en la fusión de datos cuantitativos y cualitativos durante la fase de interpretación o análisis de los datos; por conexión, en la que el análisis de un tipo dado requiere un segundo tipo de datos; y por acoplamiento, que, a su vez, resulta de la introducción de un tipo tanto en un diseño como en datos de otro tipo.

3.2.1. Unidad de análisis

Sector diamantífero angoleño, 2010-2020, centrado en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.

3.2.2. Variables

Dependiente: Armonización de las relaciones humanas, equilibrio de la vida personal y profesional, valorización del capital humano y el talento, creatividad y adaptación, aprendizaje organizacional, plan de carrera y sucesión.

Independiente: Liderazgo adaptativo creativo y PVL.

3.2.3. Procedimiento

El procesamiento de datos se realiza a través de cuestionarios contruidos ad-hoc que serán aplicados a colaboradores seleccionados para la investigación. Preguntas de entrevistas e informaciones se pedirán a los gerentes para confrontar el punto de vista contributivo, análisis documental de la

organización (comunicaciones internas, matriz estratégica de gestión de personas, plan de carrera y otros documentos de interés de la investigación que la empresa proporcione) y, finalmente, se aplica el programa informático de *Office* “Excel e Word” para el procesamiento de datos.

3.2.4. Técnicas e instrumentos

Entrevistas en profundidad con el uso de preguntas y pedido de información, aplicación de cuestionarios, análisis documental (comunicaciones internas, matriz estratégica de gestión de personas, plan de carrera y otros documentos de interés para la investigación que la empresa pone a disposición).

La muestra será caracterizada por trabajadores que estén al menos hace 10 años o más trabajando en la empresa elegida, para el estudio según el intervalo de tiempo elegido, considerando que se realizará en 63 trabajadores de diversos niveles como: jefes, técnicos, ayudantes y operadores. El instrumento de registro estará de acuerdo a la naturaleza de este estudio, con preguntas que puedan ayudar a alcanzar los objetivos. Siendo cuestionario tendrá preguntas cerradas de respuestas objetivas y las preguntas de la entrevista serán abiertas e indagarán en la subjetividad. El cuestionario se aplicará al público seleccionado y obedecerá a preguntas relacionadas con los objetivos del trabajo. Este proceso se realizará en el plazo de un mes. Los datos se procesarán con las herramientas de programas de *Office*. El análisis de los datos puede considerar a todo el proceso de encuestas y medir los resultados. Respecto de las entrevistas, se puede comparar la similitud entre varias respuestas e identificar los puntos convergentes entre los encuestados y, en adelante, hacer los análisis en base a sus respuestas. En el caso del cuestionario también, seguirán la misma dinámica y luego los datos se confrontarán, para evaluar los resultados obtenidos y en adelante producir las conclusiones y posibles sugerencias de mejora.

3.3. SECTOR DIAMANTÍFERO DE ANGOLA

Este trabajo es un estudio centrado en el sector diamantífero de Angola, teniendo como unidad de análisis (en un estudio de caso) la Sociedade Mineira de Catoca, Lda. Para un mejor abordaje, primero se describe el marco de Angola y su sector diamantífero, y luego se presenta la investigación que es el foco de todo este trabajo.

3.3.1. Características de Angola

Angola, oficialmente República de Angola, es un país en la costa occidental de África, cuyo territorio principal limita al norte y noreste con la República Democrática del Congo, al este con Zambia, al sur con Namibia y al oeste con el Océano Atlántico. También incluye el enclave de Cabinda, a través del cual limita con la República del Congo en el norte. Además de los vecinos ya mencionados, Angola es el país más cercano a la colonia británica de Santa Elena. Se compone de 18 provincias, como se describe en la Figura 13, y tiene el portugués como idioma oficial. Angola es un país con múltiples culturas y en consecuencia varios idiomas, los principales son llamados idiomas nacionales, entre los cuales se cuentan: kimbundu, umbundu, kikongo, cokwe, nganguela y otros. Entre las lenguas africanas que se hablan en el país, algunas tienen estatus de lengua nacional.

Figura 13. Mapa geográfico de la República de Angola



Fuene: <https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Angola-Provincias.png>. Acesado el 27/10/2021.

3.3.2. Sector diamantífero de Angola

Según los resultados de los estudios desarrollados por Xavier, en 2017, el enfoque en la agricultura y los sectores secundario (industrial) y terciario (comercio y servicios) es importante y fundamental para el desarrollo del país, pero es, sin embargo, el sector minero, especialmente el subsector del diamante, el que, en una primera fase (próxima década) tiene un potencial suficiente e inmediato para la sostenibilidad de la economía angoleña y para ayudar a apalancar otros sectores, para generar la diversificación económica que tanto necesita el país. Es en este sector donde ya existe una importante base material y humana sobre la cual el país puede desarrollar, con relativa rapidez, una capacidad productiva adicional que (al menos parcialmente) minimiza el impacto de la disminución de los ingresos por extracción de petróleo. Después del petróleo, el diamante es el principal producto que exporta Angola. Las principales reservas, o los recursos geológicamente identificados y considerados técnica y económicamente explotables, se encuentran en el noreste del país, región donde el diamante se produce en mayores cantidades. Angola es un país con un potencial diamantífero distribuido por todo el territorio, sin embargo, las principales reservas se identificaron en el Noreste, en las provincias de Lunda Norte y Sur. El primer diamante fue encontrado en 1912 y sólo el 16 de octubre

de 1917 fue creada la Angolan Diamond Company, SARL. (DIAMANG), basado en capitales mixtos de varios grupos financieros, a saber, de Portugal, Bélgica, Francia, Estados Unidos, Inglaterra y Sudáfrica. La exploración de diamantes en Angola comenzó en 1917 en la región de Lundas, con una producción de 5.441,63 quilates (qlts). A lo largo de los años, y bajo el dominio portugués, la producción de diamantes aumentó, y en 1971, Angola alcanzó los 2,4 millones de quilates, colocando al país en el 4º lugar entre los mayores productores del mundo (Nascimento, 2013, p. 1).

En 1974, Diamang, SARL observó, en el noreste de Angola (cuencas de los ríos Luachimo, Chicapa, Chiumbue, Luembe y Cuango), depósitos con reservas probadas que ascendían a unos pocos millones (qlts) de diamantes, cuyo porcentaje de joyas era superior al 60% (Monforte, 1988 apud Nascimento, 2013).

Hoy en día, la Sociedade Mineira de Catoca, Lda. es responsable de más del 80% de la producción total de diamantes del país, con una alta rotación del mercado de diamantes. Rusia, la República Democrática del Congo (RDC), Botswana, Canadá, Australia, Sudáfrica y Angola han sido históricamente los mayores productores de diamantes por volumen. En términos de valor, los mayores productores son: Rusia, Canadá, Sudáfrica, Angola, Botswana y Namibia.

3.4. SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE ANGOLA

El tema de la situación socioeconómica de Angola implica un contraste. Para comprenderlo partimos del concepto de que la economía angoleña se vio fuertemente afectada por la fase que vivió durante un largo período de guerra, aun cuando la paz había sido declarada en 2002. Después de ese período fue mostrando mejoras significativas marcadas por la reconstrucción nacional, demostrando igualmente buenas tasas de crecimiento, debidas, en gran parte, a las exportaciones de petróleo que, por cierto, son la base fundamental de la economía, y también a que es uno de los mayores productores de petróleo en África y en el mundo. También se destaca en la explotación de diamantes a nivel

mundial como lo muestran los datos aquí presentados. En un comunicado, se afirma, según el portal gubernamental²³, que, Angola es un país potencialmente rico en recursos minerales. Se estima que alberga de modo subterráneo a 35 de los 45 más importantes del comercio mundial entre los que se destacan el petróleo, el gas natural, los diamantes, los fosfatos, las sustancias bituminosas, el hierro, el cobre, el magnesio, el oro y las piedras ornamentales, etc. Según el sitio web Mundo Lusíada²⁴ Angola vive desde finales de 2014 una profunda crisis económica, financiera y cambiaria debido a la caída del precio del petróleo en el mercado internacional, mayor sostenimiento de la economía del país y con repercusiones negativas en el nivel socioeconómico de los ciudadanos. Según el diario Expansão (2022), Angola llegó a liderar el ranking africano en 2008 cuando produjo alrededor de 1,85 millones de barriles / día. Desde entonces la producción de petróleo de Angola siempre ha ido cayendo, debido a la falta de estrategia del sector, que ha estado unos 10 años sin invertir en explotación e investigación. Hoy Angola está en el 3er lugar en la producción de petróleo crudo en África. Según el informe del Ministerio de Finanzas de Angola, la economía nacional ha mostrado signos de recuperación en medio de la pandemia de COVID –19, cuyos efectos en 2020, se tradujeron por una recesión sin precedentes del 5,4%. Los datos más recientes de la Contabilidad Nacional, elaborados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), apuntan a signos más alentadores de recuperación económica, con un crecimiento del PBI real del 1,2% en términos homólogos, a registrar (...), justificado exclusivamente por el crecimiento del sector no petrolero en orden a los 6,9%, para compensar la caída del sector petrolero, incluido el gas natural, en torno al 12,3%. El desempeño positivo del sector no petrolero (...) se debió principalmente al crecimiento registrado en los sectores "Agricultura y Silvicultura" (6.4%), "Comercio" (14.5%), "Pesca" (104.2%), "Manufactura" (1.4%), "Transporte" (80.9%) y "Administración Pública, Defensa y Seguridad Social Obligatoria" (5%), aunque algunos sectores han registrado recesión, como "Construcción" (-1.6%) y "Extracción de Diamantes, Minerales Metálicos y Otros Minerales No Metálicos" (-9.0%). Según Anton Lof de RMG Consulting, un especialista internacional en el sector de los

²³ <https://governo.gov.ao/ao/angola/o-perfil-de-angola/> acessado el 30-Mayo -2022

²⁴ <https://www.mundolusiada.com.br/cplp/quatro-em-cada-10-angolanos-tem-nivel-de-consumo-abaixo-da-linha-da-pobreza/> acessado el 30-Mayo -2022

recursos naturales, los diamantes producidos en Angola valen solo el 0,75% del PIB, por lo que con más inversiones podría valer más.

Mientras que el petróleo es el potencial de la economía angoleña, y el sector del diamante está ocupando su lugar en la economía gradualmente, ya que actualmente es la fuente de un gran equilibrio en los indicadores de contribución fiscal, empleabilidad e inversiones sociales (educación, salud, deporte, cultura y otras variantes sociales). El Estado angoleño tiene como prioridad un programa de gobernanza centrado en proyectos y programas para diversificar la economía, creando diversos incentivos para que los empresarios nacionales y extranjeros inviertan en los sectores primarios (agricultura y otros), secundarios (industrialización) y terciarios (comercio y servicios), con flexibilización burocrática y no sólo, según lo que el Fondo Monetario Internacional (FMI) considera. EL FMI considera que la diversificación de la economía de Angola sigue siendo muy dependiente de los ingresos del petróleo, que es la principal prioridad y es crucial para garantizar un crecimiento económico sostenible e inclusivo. La implementación de políticas para fomentar la diversificación económica es imperativa para lograr un crecimiento sostenible e inclusivo en Angola, según un análisis del país, realizado para obtener información en el contexto de la última revisión del programa de ajuste financiero que finalizó a fines de diciembre, y que esta semana se colocó en el sitio web del Fondo. La economía de Angola depende demasiado del sector petrolero, lo que hace que la economía sea vulnerable a las fluctuaciones de los precios mundiales del petróleo. Esto incluye los síntomas de la enfermedad holandesa (*dutch disease* en idioma inglés), que puede erosionar la competitividad y retrasar el desarrollo de otros sectores, según se lee en el análisis. Como resultado, se observa que el desarrollo de sectores no petroleros es aún más crítico para lograr un crecimiento sostenible, dadas las incertidumbres sobre las perspectivas a largo plazo para la producción local de petróleo y las tendencias globales hacia la neutralidad de las emisiones de carbono.

Angola tiene una tasa de incidencia de pobreza del 41%, es decir que cuatro de cada 10 angoleños tienen un nivel de consumo por debajo del umbral de pobreza (12.181 kwanzas/mes, equivalentes a 18,7 euros), según el Informe de Pobreza de Angola 2020. Según este informe, la encuesta de gastos e ingresos (IDR – 2018/2019), en particular en relación con la pobreza monetaria,

consultado actualmente por Lusa, la pobreza en Angola es mayor en ocho provincias, y del total de la población pobre, más de la mitad (56%) vive en zonas rurales. El estudio, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística de Angola (INE) y finalizado en diciembre de 2019, subraya que la tasa del horizonte de la pobreza en el país es del 10%, lo que representa un "déficit medio de consumo por persona por debajo del umbral de pobreza". Según el informe, la tasa de intensidad de la pobreza es del 4%, "una medida que refleja la gravedad de la pobreza ante la desigualdad entre los pobres", donde las tasas son más altas en las zonas rurales (56%) que en las urbanas (44%). En cuanto a las tasas de pobreza por área de residencia, el estudio señala que la pobreza es mayor en las zonas rurales (57,2%), casi el doble que en las zonas urbanas (29,8%). En cuanto al índice de severidad, el déficit de consumo es el doble de alto en las zonas rurales, un 14% en comparación con el 7% en las zonas urbanas, y el índice de intensidad en las zonas rurales (6,2%) es el doble que en las zonas urbanas (3,3%).

En cuanto al tema de la empleabilidad, según el diario Expansión (2020), el funcionario del estado y el empleo informal son los tipos de trabajo más comunes. En los últimos tres años, las agencias estatales tenían prohibido contratar empleados, excepto en casos especiales como el ingreso a la salud y la educación, pero, aun así, el trabajo estatal aumentó un 7% a 426,304, a excepción de las fuerzas armadas y la policía. Como dicho, el estado y la informalidad son, actualmente, los mayores empleadores del país. Las cifras figuran en un informe sobre Estadísticas Estructuradas de Trabajo y Seguridad Social de MAPTSS. El informe revela que, al final de 2019, cerca de 46 mil unidades eran trabajadores efectivos de la administración central (departamentos ministeriales) y 380.304 pertenecían a la administración local (gobiernos provinciales). Con la prohibición de las licitaciones públicas de admisión a la función pública, solo se permite el ingreso de nuevos empleados para cubrir vacantes derivadas de situaciones de jubilación, abandono, despido, traslado o fallecimiento. El endurecimiento del cerco de contrataciones de la administración pública, aun así, parece no tener ningún efecto, porque la masa de trabajo público ha vuelto a tener peso, un indicador que desoye las recomendaciones del FMI, que sugiere que el Gobierno reduzca la masa laboral en favor de la estabilidad de las finanzas públicas. Por lo tanto, por desear

abordar las situaciones extremadamente complicadas, el gobierno se ha inclinado por la licitación pública, ya que no disponía de muchas alternativas. El número de la población ha crecido mucho y al haber pocas empresas para emplear, entonces el Gobierno ha asumido este rol, situación que se piensa que mejorará en los próximos meses, porque se ve que distintos proyectos de inversión privada de nacionales y extranjeros ciertamente podrán emplear mucho y equilibrarse para el bien de la propia economía nacional. También un programa de tercerización de empresas públicas a empresarios privados puede crear un crecimiento competitivo y macroeconómico.

No se puede negar que el conflicto armado causó muchos problemas para el país porque fue la causa de la separación de familias, la destrucción de infraestructura, las líneas de acceso a otras localidades, la inviabilidad de muchas inversiones sociales, económicas y de otro tipo. Esta situación afectó directamente las altas tasas de analfabetismo, desempleo, serios problemas sociales, causando así altas tasas de pobreza, hecho que pesó y sigue pesando sobre el país. Con el fin de este período el país invirtió fuertemente en reuniones entre las familias de desaparecidas, eliminación de minas, creación de rutas de acceso a todo el territorio nacional y otras acciones que permitieron la recepción de refugiados angoleños que se encontraban en otros países con mayor número, como las repúblicas de Zambia y Congo Democrático. Estas acciones implicaron grandes costos porque eran necesarias para la unidad nacional, hecho que ha ayudado a conservar la alegría de la gente y a la reanudación que hasta el día de hoy ha sido una lucha porque las huellas y secuelas de la guerra son visibles y es tarea del Estado garantizar la seguridad, la salud, la educación y el empleo para erradicar la pobreza, desafío propuesto por las Naciones Unidas. Además, era el momento de la reconstrucción nacional con incidencias en carreteras como medios de conexión, aeropuertos, líneas ferroviarias, etc. El gobierno generó mejoras en los sistemas de educación, salud e inclusión social también. Asimismo, cuenta con el apoyo de un entorno empresarial (fomentando iniciativas de pequeño emprendimiento), con la apertura de varias licitaciones públicas que garanticen la empleabilidad en el sistema estatal, El gobierno angoleño ha creado varias estrategias y proyectos para mitigar los altos niveles de pobreza. Angola tiene un excelente proyecto que puede contribuir a reducir y quizás mitigar el problema de la pobreza extrema. Este programa se denomina

Plan Integrado de Intervención en Municipios²⁵ (PIIM) que tiene como objetivo materializar acciones de inversión pública (PIP), Gasto de Apoyo al Desarrollo (DAD) y Actividades Básicas (Act), con prioridad para acciones sociales, con el fin de inhibir el éxodo rural y promover el crecimiento económico, social y regional más inclusivo del país. Este Plan tiene como objetivo aumentar la autonomía de los 164 municipios de Angola en el marco de la política de desconcentración y descentralización de las competencias administrativas y, así, mejorar la calidad de vida en todo el territorio nacional.

3.5. LIDERAZGO ADAPTATIVO CREATIVO Y PVL EN EL SECTOR DIAMANTÍFERO ANGOLANO

El sector diamantífero angoleño se caracteriza por la alta complejidad en los procesos de su matriz operativa. Se gestiona en términos de un perfil de liderazgo que fusiona el liderazgo adaptativo creativo y la vida en el hogar con el liderazgo situacional y democrático, en la medida en que los procesos de toma de decisiones se construyen a partir del reconocimiento de la interdependencia de especialidades cuyo resultado se configura como amorfo y heterogéneo, prevaleciendo el rasgo de liderazgo según la particularidad e idiosincrasia circunstancial. Por lo tanto, existe la necesidad de reinventarse constantemente en función de la naturaleza y particularidad en el proceso de explotación, ya que cada situación difiere en sus procesos convirtiéndolo en un sector emergente.

La industria del diamante angoleño es compleja. La difícil tarea de liderar en este sector consiste en la presión de resultados que se espera que sean estratégicos en la diversificación de la economía nacional, por lo que debe reinventarse constantemente al no contar con un manual específico de cómo liderar en la industria minera. Debido a que es un desafío, el liderazgo adaptativo creativo debe insertarse porque está emergiendo como capaz de solidificar el entorno. Lo anterior es un concepto de liderazgo adaptativo creativo y PVL, porque implica asumir un rol importante, no solo de gestión o delegación, sino también de foco en los objetivos y metas organizacionales y de no perder de

²⁵ <https://governo.gov.ao/ao/governo/programas-de-accao-governativa/piim/> acessado el 30-Mayo -2022

vista a los empleados de manera que sea satisfactoria para ambas partes, promoviendo la autonomía en la toma de decisiones operativas y a veces tácticas, a partir de una cultura solidificada y fuerte que reflexiona sobre la experiencia diferenciada de sus socios internos y externos. También permite logros que contribuyen a conocer las competencias del grupo, definir prioridades, apoyar a líderes subordinados, etc., teniendo como beneficios la preparación de sustitutos, mejora en la toma de decisiones, gestión de riesgos, reducción de la rotación, reducción de la burocracia, mejora constante en el entorno organizacional, capacitación y desarrollo y, siempre, adaptando la organización a los nuevos requerimientos del mercado.

Angola es una potencia con una vasta reserva de diamantes. Actualmente cuenta con sesenta y cinco concesiones mineras en operación en el país y se garantiza que este año (2022), se pondrán en marcha nuevos proyectos que garantizarán más de cuatro mil nuevos empleos, según datos proporcionados por la Empresa Nacional de Prospección, Explotación, Lapidación y Comercialización de Diamantes de Angola (ENDIAMA E.P.). La Sociedade Mineira de Catoca, Lda., es responsable de la explotación de aproximadamente el 80% de los diamantes de Angola, lo que la convierte en la mayor empresa angoleña en la industria y la cuarta más grande del mundo, tanto en producción como en comercialización. Mostramos los datos de desempeño y producción de diamantes de Angola de 2010 a 2020:

Tabla n° 3 – Producción de Diamantes de Angola en millones de quilates

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Catoca	6,7 (80,7 2%)	6,8 (81,9 3%)	6,7 (80,7 2%)	6,6 (70,2 3%)	6,5 (73,8 6%)	6,7 (74,4 4%)	6,7 (79,7 6%)	7,4 (82,2 2%)	7,2 (85,7 1%)	7,9 (84,0 4%)	6,5 (81,2 5%)
Otros Proyectos	1,6 (19,3 8%)	1,5 (18,0 7%)	1,6 (19,3 8%)	2,8 (29,7 7%)	2,3 (26,1 4%)	2,3 (25,6 6%)	1,7 (20,2 4%)	1,6 (17,7 8%)	2,2 (14,2 9%)	1,5 (15,9 6%)	1,5 (18,7 5%)
Total General	8,3 (100 %)	8,3 (100 %)	8,3 (100 %)	9,4 (100 %)	8,8 (100 %)	9,0 (100 %)	8,4 (100 %)	9,0 (100 %)	9,4 (100 %)	9,4 (100 %)	8,0 (100 %)

Fuentes: datos de Relatório Anual de Catoca (2020); Processo de Kimberley: relatórios anuais (2006 – 2019)²⁶

²⁶<https://www.rough-polished.com/pt/analytics/117871.html> en 22/05/2022;
https://www.ine.gov.ao/Arquivos/arquivosCarregados/Carregados/Publicacao_637608552668056910.pdf en 22/05/2022.

La Sociedade Mineira de Catoca, Lda. opera el 80% de la industria del diamante de Angola tanto en producción como en facturación, alcanzando grandes volúmenes de ventas. Su gestión está cada vez más centrada en la producción de la mina, habiendo logrado buenos resultados, especialmente en 2017, 2018. El pico fue en 2019, considerado como un año de referencia e histórico para la empresa. En 2020, los efectos de la crisis provocada por el COVID-19 interfirieron con los resultados, según los planes de la compañía, pero en conjunto, logró mantener el rango de resultados. Incluso con la crisis, la compañía se ocupó de todos, empoderó a más personas en métodos de gestión de crisis y otras medidas, impulsó la responsabilidad social y otras acciones ya informadas en nuestro estudio de caso. Observando los resultados, cabe destacar que la Sociedade Mineira de Catoca, Lda., es un proyecto grande, y otros proyectos son pequeñas empresas en cuanto a recursos y medios tecnológicas, lo cual condiciona la producción en masa. También hay otros que se configuran en cooperativas (según el artículo 170 del Código de Minería. El ministerio de tutela debe crear condiciones para la integración de los mineros artesanales en cooperativas u otras formas organizadas de operación, que redunden en un mejor aprovechamiento de los recursos naturales en beneficio de la población, en línea con la política del Poder Ejecutivo para el sector minero). Otro tema es la falta de financiamiento de algunos proyectos porque es complejo invertir en el sector diamantífero debido al tiempo de investigación geológica (prospección) que puede llevar años, considerando que los cargos son muy altos. Angola es un país con potencial en el sector mundial del diamante, aunque carece de una mayor inversión para aumentar la demanda actual de extracción. Los estudios geológicos llevan tiempo. Por otro lado, cuando la explotación es efectiva, los resultados son satisfactorios, de modos que sea casi imposible que un inversionista no tenga retorno.

Por supuesto que en las zonas donde hay diamantes en Angola, hay muchos conflictos desmedidos, todos debido a los intereses que no se conjugan (negociación en que las dos partes ganan), creando así un ambiente de tensiones y haciendo inviable el crecimiento, y en consecuencia generando el malestar de las poblaciones locales. Los análisis en esta industria muestran que los conflictos abundan por la corrupción respecto de la minería ilegal, actividad que los lugareños han llevado a cabo durante muchos años, ya que el país vivió

en un contexto de conflicto armado, que terminó en 2002 con el acuerdo de paz que garantizó el cese de las armas de fuego. En 2002, Angola adhirió al Sistema de Certificación del Proceso de Kimberley, lo que llevó a la creación de normas de exploración de diamantes, de conformidad con el artículo 23 del Código de Minería sobre "*Derechos mineros de prospección y exploración, tratamiento y comercialización de minerales estratégicos en todo el territorio nacional, incluido el mar territorial, la plataforma continental y la zona económica exclusiva, que pueden atribuirse exclusivamente a una entidad pública específica, que asume el rol de concesionaria nacional de estos derechos*". Este decreto causó conmoción, ya que muchos dependían de esta actividad para su subsistencia. Con esta formalización, hubo apertura a varios proyectos, causando descontento a quienes no obtuvieron licencias cuando su sustento era la prospección, dando lugar a manifestaciones constantes que dificultaron la puesta en marcha de muchos proyectos, según estudios desarrollados por el periodista Rafael Marques en "Diamantes de sangre" publicado en 2011 que dice: "La historia de la exploración de diamantes en Angola, desde 1912 hasta la actualidad, ha estado marcada por actos de violencia continua, variando solo las motivaciones ideológicas que los justifican. Las estrategias fijadas entre las entidades oficiales y los intereses comerciales privados para maximizar la producción y las ganancias, favoreciendo diversos recursos de violencia corporal, económica y social contra la fuerza de trabajo y las comunidades locales, apenas se han adaptado a la coyuntura histórica. Desde la época colonial, pasando por el período marxista-leninista (1975 – 1990) hasta los intentos actuales de democratizar y establecer la economía de mercado (1992-presente), prevalece el mismo modelo" (Marques 2011, p. 25).

También consideramos el estudio desarrollado por la Sociedad Brasileña para el Progreso de la Ciencia de la Universidad Estadual de Campinas, "La riqueza de diamantes de Angola ofrece un contraste asombroso con las condiciones de vida de la población: uno de los exploradores de diamantes más grandes del mundo, pero ocupa las últimas posiciones en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del mundo. Las reservas más grandes, incluso inexploradas, se encuentran en la región de Lundas, en el noreste de Angola. Hay unos 180.000 km² delimitados como Zona de Reserva Diamantífera, con más de un millón de habitantes. En el pasado, las piedras brillantes de Lundas se unieron a la lista de

"diamantes de conflicto", o "diamantes de sangre", para financiar la guerra civil, que duró 27 años. Hoy en día, el desafío es combatir el contrabando, la corrupción y las violaciones de los derechos humanos".

También consideramos el estudio desarrollado por la Sociedad Brasileira para el Progreso de la Ciencia de la Universidad Estadual de Campinas,, según el cual: "La riqueza de diamantes de Angola ofrece un contraste asombroso con las condiciones de vida de la población: uno de los exploradores de diamantes más grandes del mundo, pero ocupa las últimas posiciones en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del mundo. Las reservas más grandes, incluso inexploradas, se encuentran en la región de Lundas, en el noreste de Angola. Hay unos 180.000 km² delimitados como Zona de Reserva Diamantífera, con más de un millón de habitantes. En el pasado, las piedras brillantes de Lundas se sumaron a la lista de "diamantes de conflicto", o "diamantes de sangre", para financiar la guerra civil, que duró 27 años. Hoy en día, el desafío es combatir el contrabando, la corrupción y las violaciones de los derechos humanos".

El Estado angoleño realiza esfuerzos y desafíos para mitigar estos problemas conflictivos en las zonas de desastre y orientar a los líderes de los proyectos diamantíferos a asumir un papel más integrador, cooperativo y cada vez más sostenible, cumpliendo con las disposiciones legales, según la entrevista del Ministro de Recursos Minerales, Petróleo y Gas, Ing. Diamantino Azevedo, quien: *"instó, en Luanda, a las cooperativas semiindustriales de diamantes a operar de manera sostenible sobre la base de principios técnicos y jurídicos, admitiendo que la lucha contra la minería es un desafío de las autoridades. También señaló desafíos significativos de la organización de cooperativas en el sector, reconociendo que tenemos desafíos significativos desde el punto de vista organizativo de las cooperativas, a saber, la organización técnica, administrativa, el cumplimiento de los principios técnicos para el desarrollo de proyectos mineros"*. Esto afirmó el ministro.

Según el Ministro Diamantino Azevedo, *"la lucha contra la extracción de diamantes, especialmente en la región oriental de Angola, donde persiste la actividad, también es parte de los desafíos de las autoridades y socios que operan en este segmento de la minería. Y también existen desafíos por parte de los organismos gubernamentales en relación con un mayor y mejor apoyo a las*

cooperativas angolanas. Por lo tanto, la responsabilidad de mejorar la situación es de ambos actores y solo juntas pueden resolver estos problemas,” subrayó.

Azevedo agrega que “aplican el reglamento para la explotación de la actividad semiindustrial de diamantes, que fue aprobado, que, junto con otros instrumentos legales, es el instrumento principal, con el objetivo de ver la actividad industrial a nivel de pequeña y mediana escala regulada, organizada, más eficiente y sostenible”. Recordó, en su intervención, “el impacto de la pandemia provocada por el nuevo coronavirus en el sector, que afecta la consecución de muchos de los objetivos trazados.”

Sin embargo, instó a los operadores a persistir. “Debemos ser persistentes y continuar trabajando para ver a las cooperativas evolucionar para cumplir con la regulación de explotación semiindustrial de diamantes, dijo, y agregó: Porque esto por sí solo permitirá más beneficios para el estado, para las comunidades, más respeto por el medio ambiente y un mejor cumplimiento de la legislación (inter)nacional para la explotación sostenible de los recursos minerales.”

En la reunión participaron personajes del Ministerio de Recursos Minerales, Petróleo y Gas, empresas del sector y miembros de las cooperativas.²⁷

Esta perspectiva nos permite determinar que la necesidad de estudios centrados en modelos de liderazgo funcional para atender los diversos problemas del sector, especialmente en asegurar la continuidad del proyecto en cualquier circunstancia y en la gestión de personas, el modelo que cumple con este escenario es un liderazgo adaptativo creativo combinado con PVL ideal para permitir la inclusión y facilitar la consolidación y éxito de proyectos mineros, provocando un desempeño general por encima del promedio.

El argumento expuesto no elimina para nada la particularidad, como área funcional, del sector mencionado, ni revela una fragilidad en la consecución de objetivos. Los argumentos presentados son útiles únicamente para comunicar la existencia de una conciencia de liderazgo y toma de decisiones que reconoce, en la heterogeneidad de las opciones de liderazgo, la necesidad de fusionar

²⁷<https://mirempet.gov.ao/ao/noticias/mirempet-exorta-cooperativas-de-diamantes-ao-cumplimento-da-lei> acessado el 22-Mayo -2022

varios de estos modelos para satisfacer mejor las complejas demandas del sector.

El caso es que nos encontramos ante un sector que está creciendo rápidamente y con márgenes de inversión con capacidad para acelerar el nivel de atractivo y crecimiento que tiene. Además, esta es la importancia que tiene el sector en la variación de la economía del país.

El liderazgo creativo adaptativo y PVL es un desafío muy grande porque es un enfoque con poca base teórica, por lo que se concibe como peculiar, porque es una buena oportunidad para contribuir al análisis del liderazgo en la realidad de la industria del diamante angoleño, en relación con su aplicación y por tratarse de un campo de liderazgo emergente. El liderazgo en la industria del diamante angoleño es constante ya que hay una preocupación por los resultados, es decir, hay mayor preocupación por los resultados que por las personas. Por este motivo, es común presenciar conflictos en las minas de diamantes, lo cual es concordante con el panorama anteriormente descrito. Sin embargo, el sector diamantífero está en constante cambio debido al mercado internacional. Esto hace que el sector tome diversas medidas para mantener y preservar la empresa con el fin de evitar el colapso, por lo que el liderazgo creativo adaptativo es una herramienta que permite centrar los planes a la realidad, teniendo en cuenta los cambios del mercado, colaborando en la reinversión y adaptación de diversos recursos con un enfoque en los resultados esperados. El PVL en la industria del diamante es esencialmente un instrumento para ayudar a las personas a rediseñar sus vidas personales y profesionales, ajustando las expectativas personales a las de la organización. Aunque esta premisa de realidad percibida en este sector es difícil, es el esfuerzo combinado con la voluntad lo que puede permitir esta visión.

Es sabido que el liderazgo en la industria minera experimenta dificultades, que pueden generar caos en el liderazgo adaptativo creativo y PVL, Tales dificultades están dadas por falta de comunicación asertiva, falta de estrategias claras, liderazgo inclusivo, falta de inversiones en capacitación, no valorización del capital humano nacional, distribución no equitativa de los bonos, trato poco equitativo, ambientes tóxicos, etc. Estos factores identificados dañan el medio ambiente y llevan a constantes conflictos internos. De todos modos, ya existen proyectos mineros consolidados como la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.,

donde estos factores se superan con políticas de responsabilidad social, integración, capacitación, reemplazo de mano de obra extranjera por nacional y mediante otras acciones que apoyan la construcción de pilares de desarrollo profesional de los empleados.

Tras los hechos expuestos, las empresas y otros actores del sector denotan un fuerte sentido del trabajo colaborativo —trabajo en equipo— marcado, como se ha mencionado, por el predominio de líderes situacionales o democráticos centrados en alcanzar las metas —mucho más que los objetivos— como pasos cruciales para la materialización de estos últimos.

El liderazgo creativo adaptativo es un gran aliado de la industria minera para aportar un nuevo enfoque y para ayudar a la toma de conciencia de las empresas de este sector a tener en cuenta las circunstancias del mercado para evitar sorpresas, así como buscar siempre información sobre el mercado internacional y también investigar sobre las políticas utilizadas por otras empresas del mismo sector, para mantenerse informado sobre las políticas. lo que permitirá modelar y así adelantarse a cualquier emergencia.

Por otra parte, observando al sector diamantífero angoleño, podemos observar la falta de registro, es decir, de publicación de informes de responsabilidad social, reportes económicos y de acciones. Esto debilita al sector, dado que sin comunicación es casi imposible profundizar estudios útiles en la construcción de estrategias de mejora y de facilitación de recursos para el desarrollo de trabajos comparativos útiles para mitigar problemas. Por lo tanto, este estudio se lleva a cabo para colaborar en la toma de conciencia de la implementación del liderazgo adaptativo creativo.

En relación con la situación causada por COVID-19, hubo una falta de algunas empresas en cuanto a adaptación a la realidad que el mundo vivía y aún vive. Algunos proyectos mineros casi se declararon en bancarrota otros cerraron y luego reabrieron, son situaciones difíciles porque el mercado estaba muy cerrado. La adaptación y creatividad hizo que otros garantizaran mayor productividad a menor costo. Situaciones como estas muestran la necesidad de contar con un liderazgo adaptativo creativo, y que este sea el emergente preparado para responder a cualquier circunstancia, independientemente de la situación. Hablamos de un liderazgo que, además, privilegia la transparencia en la información, factor importante para el entorno interno y externo. Es necesario

garantizar información de calidad y confiable en los sitios web oficiales. Este es uno de los factores que contribuirán a la estabilidad del liderazgo adaptativo creativo.

La agenda de liderazgo adaptativo creativo se basa en el proceso de formación, facilitando el aprendizaje individual y organizacional, para modelar las estrategias del sector, mediante la planificación de estrategias para la consecución de los objetivos aconsejados.

El liderazgo adaptativo creativo, en la industria minera, permite la inclusión, al aceptar diferentes ideas para construir la visión que se pretende, anticipar soluciones, asegurar la confianza, sistematizar tareas, controlar costos, reducir la aislación, fortalecer la cultura organizacional, asegurar la optimización y mejora continua, asegurar la sostenibilidad así como la calidad en la prestación de servicios, fomentar la gestión de carreras y la alineación de estrategias y también la reinención y el consecuente aumento de la productividad. Por lo tanto, si tomamos en cuenta al sector diamantífero, los elementos expuestos son beneficios de la aplicación del liderazgo adaptativo creativo, porque es un elemento indispensable y lo que falta para combinar los esfuerzos, con el fin de lograr excelentes resultados, también en la construcción de un equipo sólido y de alto rendimiento. Aplicando estrategias pertinentes, pueden cambiar los programas y políticas de producción a último momento, ya que si son realistas siempre contarán con un plan de emergencia, la integración de áreas, puesto que esto facilita la dirección, el intercambio de datos, la motivación de los empleados, el trabajo en equipo, la armonización del capital humano, la gestión de tareas, el desempeño organizacional y otros beneficios.

El trabajo en equipo como modelo predominante en la operacionalización de estrategias ha revelado, en gran medida, un valor añadido para el sector, en la medida en que se verifiquen reducciones significativas en las no conformidades operativas, muy justificadas por la dinámica de gestión de estas instituciones conocidas, desde un punto de vista teórico, como organizaciones que aprenden - *learning organizations*.

Por lo general, los empleados del sector del diamante trabajan mucho tiempo y a menudo no tienen tiempo para sus propias actividades y también experimentan dificultades para tener vida familiar. Por lo tanto, el PVL a menudo no se cumple por el conflicto de tareas, especialmente en el caso de los

trabajadores por turnos, y también por la duración de la estadía de los trabajadores cuyas familias están distantes y que terminan acampando durante 1 o 2 meses en la mina, ya que puede suceder que se les proporcione poco tiempo de licencia junto a la familia, Estudiar los daños, y de qué manera estos perjudican la relación con la familia, por lo tanto, son cuestiones que deben ser pensadas y mejoradas para el bien del individuo. Según este enfoque, el liderazgo adaptativo creativo juega un papel importante en el PVL de los empleados, al preocuparse por los planes individuales y alinearlos con los de la organización, concibiendo la vida personal como un núcleo de motivación para aumentar la productividad.

El liderazgo adaptativo creativo tiene un gran impacto porque es transformador y revolucionario en la forma en que puede generar resultados y considerar a las personas.

Generalmente, el liderazgo adaptativo creativo y el PVL, para el sector diamantífero, debe aplicarse en tres momentos importantes, tomando en cuenta el contexto: el primer momento está orientado a asumir un compromiso de desarrollo de las personas con el fin de planificar, organizar, motivar, acompañar y compartir las experiencias que tuvieron mayor relevancia individual , para pensar en el colectivo; el segundo momento implica enfocarse en los procesos con rigor, disciplina, control; y el tercer momento corresponde a la investigación de mercado de empresas de la misma rama a nivel (inter) nacional para la adaptación creativa así como la interacción con instituciones rectoras de políticas de funcionamiento de las mismas, con el fin de estar alineadas con su visión organizacional, en cumplimiento con las leyes (inter)nacionales (leyes laborales, ambientales, de responsabilidad social y otras).

El crecimiento de la Sociedade Mineira de Catoca Lda., ha contribuido en gran medida a la preservación de la paz en Angola, debido a que es una de las empresas estratégicas para el gobierno angoleño, ya que se considera uno de los mayores contribuyentes, con respecto a varias áreas como: la sociedad (a través de su política de responsabilidad social centrada en la salud, la educación, la cultura, el deporte, el ocio y otros campos), la empleabilidad (a partir de garantizar el empleo de los jóvenes de la región insertados directa e indirectamente), la formación académica y profesional (con políticas de becas para los niveles de pregrado y posgrado, la construcción de escuelas de nivel

primario, educación secundaria y bachillerato). Por lo tanto, es un socio activo del gobierno local, no solo contribuyendo a la homogeneidad entre las entidades tradicionales de las comunidades circundantes sino también en general. Se sabe que la guerra que ha azotado al país creó desestabilización nacional, destruyó muchas infraestructuras (en ciudades, hospitales, escuelas, negocios y otros) causando consternación en la gente, separación de familias, alto nivel de desempleo, especialmente en las regiones orientales donde hay una mayor concentración de diamantes, hecho que provocó una desproporcionada minería masiva ilegal. La Sociedade Mineira de Catoca, Lda. Debido a su desarrollo, ha contribuido significativamente a la disminución del desempleo en la región al dar la oportunidad a los jóvenes, creando diversos programas de emprendimiento y microemprendimiento, programas agrícolas, pesqueros, etc.; patrocinando diversos proyectos como ONG, asociaciones con programas de apoyo a comunidades desfavorecidas y llevando a cabo varias otras acciones, como se describe en nuestro estudio de caso.

Por lo tanto, los modelos de liderazgo, la herencia del trabajo colaborativo, y la importancia estratégica del sector en el movimiento económico del país, hacen del sector un hito indispensable en el liderazgo adaptativo creativo y PVL, por la contribución armoniosa que este tipo de liderazgo genera para todos los grupos de interés, combinando así objetivos individuales y organizacionales.

Desde esta perspectiva, el sector del diamante es estratégico para la economía de Angola, y sobre todo la Sociedade Mineira de Catoca, Lda, ya que esta asume el 80% de la producción de diamantes y permite establecer un vínculo importante entre la asociación y el Gobierno. En este sentido, nuestro estudio permite asumir que el impacto de la implementación del liderazgo adaptativo creativo y PVL no será vano, ya que constituirá un puntapié inicial para contribuir al despegue de la economía, conjugado a los esfuerzos de la dinamización de los proyectos diamantíferos y permitirá garantizar acciones que promuevan el bienestar de la sociedad angoleña, dado que este liderazgo se configura en la responsabilidad social y se estimulará su implementación en varios proyectos del sector.

3.6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Sociedade Mineira de Catoca, Lda. es una empresa angoleña de prospección, exploración, recuperación y comercialización de diamantes, formada por Endiama (Angola), Alrosa (Rusia), Lev Leviev International – LLI (China) y Odebrecht (Brasil). Catoca es la empresa más grande en el subsector de diamantes en Angola, siendo responsable de la extracción de aproximadamente el 80% de los diamantes angoleños. Además del kimberlito, Catoca, que se obtiene en Lunda Sul, la compañía tiene una participación mayoritaria en la concesión de Luaxe.

3.6.1. Misión, visión y valores

La empresa surgió a raíz de la iniciativa del Gobierno de Angola de desarrollar el primer kimberlito nacional,

3.6.1.1. Misión

Recuperar de manera sostenible las reservas diamantíferas, asegurando que sus productos se distinguen internacionalmente, por su valor y alta calidad, promoviendo el desarrollo, la responsabilidad social y ambiental y un clima organizacional positivo, basado en prácticas seguras, valores y principios éticos.

3.6.1.2. Visión

Respecto de su visión la empresa se propone:

- Estar entre las 3 empresas diamantíferas más grandes del mundo en facturación;
- Profundizar la cadena de valor y diversificar la actividad (subproducto);
- Innovar tecnologías y técnicas productivas, con el fin de aumentar la producción y la productividad;
- Ampliar la zona de operaciones más allá del territorio angoleño

3.6.1.3. Valores

Los valores son principios rectores de la conducta de la organización. Los que rigen la organización en estudio son:

- Ética;
- Solidaridad;
- Compromiso.

3.6.2. La Sociedade Mineira de Catoca, Lda.

1965/1975 — Descubrimiento del Kimberlito de Catoca y primeros estudios efectuados por Diamang (prospección hasta 200m).

1980 — Contactos iniciales entre la empresa Lakutalmaz de la antigua URSS y el Gobierno de Angola para analizar la información geológica y determinar la viabilidad técnica y económica de la explotación del kimberlito Catoca.

1985/1987 — Conclusión del primer examen de los estudios geológicos, que confirma el contenido y la calidad de los diamantes.

1990 – Lakutalmaz presenta a Endiama el estudio de viabilidad técnica y económica de la explotación del kimberlito Catoca.

1991 – Revisión del estudio de viabilidad técnica y económica destinado a aumentar la producción. En abril, Lakutalmaz y Odebrecht negociaron con Endiama una propuesta para asociar las tres empresas. En diciembre, se completan los estudios de factibilidad.

1992 — El 25 de septiembre, el Gobierno de Angola aprueba el proyecto del contrato de asociación y la concesión de derechos mineros. Un mes después, se firman los contratos para la constitución de la Sociedade Mineira de Catoca y el otorgamiento de derechos de exploración.

1993 — El 6 de agosto se celebra la primera reunión entre los socios, donde se define la estructura de la dirección de la empresa. El día 16 de septiembre, las empresas firmaron la escritura pública de constitución de la Sociedad Minera de Catoca.

1995 — El 22 de enero, el primer equipo de trabajo llega a Catoca y Saurimo. Cuatro meses después, se completa la primera fase de clasificación

topográfica, estudios hidrogeológicos, desminación y captación y tratamiento de agua. El 16 de septiembre comienzan las actividades de despliegue de minas. El 4 de noviembre se ritualizan las sobas (autoridades tradicionales de la región), consistentes en el sacrificio de un animal.

1996 — El 27 de mayo se realizó el primer hormigón para los cimientos de las obras del 1er Centro de Tratamiento de Minerales (CT1). En septiembre, 3.500 toneladas de equipos de ensamblaje CT1 llegan a Luanda desde Rusia y se transportan por aire y tierra a Saurimo / Catoca.

1997 – 11 de febrero: inicio de la exploración de la Mina Catoca. En abril, se firmó el acuerdo marco en Moscú entre la Compañía Mineira de Catoca, Lda. y Daumonty Financing Co.BV para el financiamiento de USD 25 millones, lo que resultó en el aumento del capital social de la compañía y su nueva constitución.

1998 — inicio de la exploración geológica para el estudio de todo el cuerpo del kimberlito hasta la profundidad de 600m.

1999 — Se instala el sistema de riego hidráulico para el proyecto de autosuficiencia agrícola. Se aplica el sistema integrado de telecomunicaciones terrenales por satélite privado.

2005 — El 18 de noviembre, el entonces Presidente de la República, Ing. José Eduardo dos Santos, inauguró el segundo Centro de Tratamiento de Mineral (CT2).

2008 — El 1 de abril se inaugura el sistema de transporte de mineral y cinta transportadora estéril.

2009 — el 1 de septiembre, se implementa el SAP (Sistema Integrado de Gestión).

En 2010 se puso en marcha el plan estratégico de mediano plazo, denominado "Visión 2020", que establece: estabilidad del flujo de caja; aumento de las reservas; actuar en otros segmentos; flexibilidad del entorno legal y capacitación de la organización.

2011 — En agosto se firman contratos de participación en concesiones como: Gambo, Quitúbia, Tchiafua, Luaxe, Vulege, Gango, Luangue.

3.6.3. Tecnología

Se consolidó la red "Inalámbrica" integrando todas las áreas, el Centro de Formación Profesional y el Sector de Seguridad Industrial. También se implementó e instaló el "Punto de Acceso" 802.11 para el acceso a la Red Local, además de la adopción de qMail como servidor de correo en una plataforma Linux ("Red Hat"), y el inicio de los trabajos de instalación del Sistema MyWebDay, con el fin de modernizar el sistema utilizado a y de participación de cursos básicos, avanzados y de Voz sobre IP TCP/IP.

3.6.4. Seguridad e higiene en el trabajo

El Sector de Seguridad Laboral de Catoca está compuesto por 40 miembros, que realizan, entre otras tareas:

- Evaluación de riesgos;
- Evaluación del ruido;
- Evaluación de la calidad de seguridad;
- Inducción y conferencias específicas;
- Capacitación en prevención de accidentes e incendios;
- Asesoramiento del empleador y de los trabajadores;
- Preparación de procedimientos de seguridad;
- Elaboración de informes mensuales;
- Monitoreo de los servicios en las áreas;
- Realización de pruebas de alcoholemia;
- D.D.S - Diálogo Diario de Seguridad.

Al inicio de cada jornada laboral, todos los responsables tienen la obligación de dictar conferencias sobre seguridad a sus empleados, explicándoles los riesgos inherentes a la actividad, así como recomendándoles el uso correcto de los medios de protección personal (EPIS).

La señalización de Catoca es realizada en el Sector de Seguridad Laboral por los diseñadores técnicos y pintores. El mantenimiento de extintores se realiza en el Sector de Seguridad Laboral, como forma de reducir costes, por personas especializadas en el área de mantenimiento de extintores y prevención y extinción de incendios. También lleva a cabo asistencia a aeronaves, rescates y encarcelamiento.

Las inspecciones de vehículos, Radar de Operación y STOP, con el fin de controlar la velocidad, los defectos en los vehículos y equipos, el uso de cinturones de seguridad y credenciales para conducir vehículos de S.M.C. y proveedores de servicios, forman parte del ámbito del Sector de Seguridad en el Trabajo.

En Catoca, las pruebas de alcohol son frecuentes para persuadir a los trabajadores de no estar borrachos o no consumir alcohol en el lugar de trabajo, ya que pueden poner en peligro su integridad física y de terceros.

Las mediciones de ruido también se realizan en equipos móviles y fijos para demostrar la exposición continua o intermitente y recomendar niveles aceptables para una jornada laboral de 8 horas, que sería de 85 dB (A).

Los accidentes de trabajo se investigan para determinar las causas de su ocurrencia y recomendar las formas más correctas de realizar ciertas actividades, con el fin de eliminar la posibilidad de repetir los accidentes.

El área responsable de la seguridad en el trabajo, en Catoca, también realiza investigaciones de siniestros con equipos móviles, para determinar las causas y recomendar los procedimientos más correctos, para que situaciones de este tipo no se repitan.

También realiza actividades de inspección y monitoreo de trabajos de desmantelamiento de rocas (detonaciones) en la Mina, para garantizar las condiciones de seguridad en el trabajo. El Cuerpo de Bomberos de Catoca, además de otras actividades de protección civil, realiza el seguimiento y asistencia técnica a las aeronaves, que están siempre disponibles para intervenir y combatir todos los principios de incendios, o incendios de equipamientos rodantes, así como en instalaciones y áreas forestales.

3.6.5. Proceso de minería

La exploración del kimberlito de la Sociedad Minera de Catoca se realiza al aire libre, a través del sistema minero, con excavación por avances y transporte por carretera. El diagrama de flujo tecnológico prevé el desmantelamiento directo del macizo estéril y la extracción de mineral mediante

excavadoras y camiones volquete. El mineral se lleva al Centro de Tratamiento y al tanque de mineral. Y el macizo estéril se lleva a las escombreras exteriores.

La recuperación de diamantes se realiza con tecnología rusa. El mineral en bruto se transporta en camión a la rampa del Centro de Tratamiento y se descarga en tres contenedores, equipados con rejillas estacionarias con agujeros cuadrados en el interior. El mineral es triturado en las parrillas por el cargador hasta que pasa a través de las aberturas. Los alimentadores de placas, ubicados debajo de las tolvas, cargan regularmente el mineral extraído en los molinos húmedos de auto desintegración. El producto de esta operación entra en los clasificadores en espiral que hacen la clasificación hidráulica según la granulometría. Desde los clasificadores, el mineral se canaliza por flujo libre a las cribas, y las lamas de granulometría más bajas de lo esperado van a l recipiente de rechazo.

3.6.6. Responsabilidad social

El paradigma que Catoca defiende e implementa es el del desarrollo sostenible, que lleva a la comunidad a comprometerse en su crecimiento con el apoyo de la empresa. En cuanto a la responsabilidad social, se implementa en los siguientes programas de apoyo comunitario:

- Programa de Merienda Escolar;
- Agua entubada;
- Programa de educación;
- Deporte, cultura y ocio;
- Salud;
- Agropecuaria;
- Fomento do empresariado local (Lunda-Sul);
- PADES — Programa de Apoyo al Desarrollo Económico y Social.

3.6.7. Responsabilidad ambiental

Las organizaciones empresariales de todo el mundo están cada vez más preocupadas por lograr y demostrar un buen desempeño ambiental mediante el

control de los impactos de sus actividades, productos y servicios en el medio ambiente, de acuerdo con su política y objetivos ambientales.

Estas preocupaciones surgen en el contexto de la aparición de una legislación cada vez más restrictiva, el desarrollo de políticas económicas y otras medidas que fomentan cada vez más la protección del medio ambiente, y un crecimiento generalizado de las preocupaciones de las partes interesadas por cuestiones ambientales y desarrollo sostenible.

Catoca creó el Sector Medio Ambiente, como parte integrante del Departamento de Sustentabilidad, cuyas atribuciones, en el marco de la estructura organizativa, son:

- Desarrollar políticas y programas para la gestión ambiental;
- Desarrollar y gestionar el Plan Director de Medio Ambiente (SGA-ISO 14001).

Bajo el lema "La minería es necesaria, preservar es posible", Catoca tiene en acción programas como:

- Educación y Comunicación Ambiental (extendida a las comunidades);
- Control y Monitoreo Ambiental (aire, agua y suelo);
- Recuperación de Áreas Degradadas / Creación de polígonos forestales;
- Gestión y Recuperación de Residuos Sólidos;
- Gestión de efluentes líquidos.

Obtener la certificación internacional del SGA (Sistema de Gestión Ambiental) ISO 14001 es el objetivo a alcanzar, en el contexto de la producción sostenible. Esta Norma Internacional se aplica a cualquier organización comprometida con el desarrollo sostenible y que desee:

- Establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental;
- Asegurar el cumplimiento de su política ambiental;
- Demostrar el cumplimiento de esta Norma:
 - ✓ Haciendo una autoevaluación y autodeclaración;
 - ✓ Buscando obtener confirmación de su cumplimiento por parte de entidades con interés en la organización, como clientes;

- ✓ Solicitando la confirmación de su autodeclaración por una parte ajena a la organización;
- ✓ Buscando obtener la certificación / registro de su sistema de gestión ambiental por parte de una organización externa.

Todos los requisitos de esta Norma están destinados a ser incorporados en cualquier sistema de gestión ambiental. El grado de aplicación depende de varios factores, como la política ambiental de la organización, la naturaleza de sus actividades, productos y servicios, su ubicación y las condiciones en las que opera. Esta norma también proporciona, en el anexo A, directrices de información sobre su uso.

Las considerables inversiones realizadas para la construcción e instalación de tres ETARs, del Sistema de Tratamiento y Recuperación de Petróleo y del Recipiente Contenedor de Rechazo, y la reutilización del agua en la cadena de tratamiento de minerales en las plantas de tratamiento representan el compromiso de la alta dirección de la Sociedade Mineira Catoca con el medio ambiente, desarrollo sostenible, expresado en su Política de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional (QASeSO).

3.7. DESCRIPCIÓN DE DATOS

En esta parte, presentamos los datos que revelan los resultados de los objetivos de este trabajo, con el fin de permitir una mejor comprensión del mismo. A continuación, se muestran las tablas y gráficos que ilustran cuantitativamente los resultados.

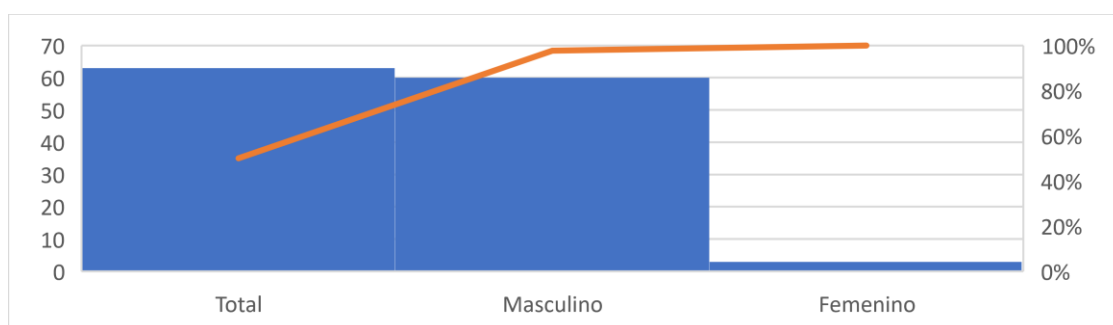
La siguiente tabla contiene información sobre el género del público objetivo de esta encuesta.

Tabla 3. Género de los trabajadores

Xi	Fi	%
Masculino	60	95
Femenino	3	5
Total	63	100

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 1. Género de los trabajadores



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

La encuesta se realizó en un 95% de hombres y un 5% de mujeres.

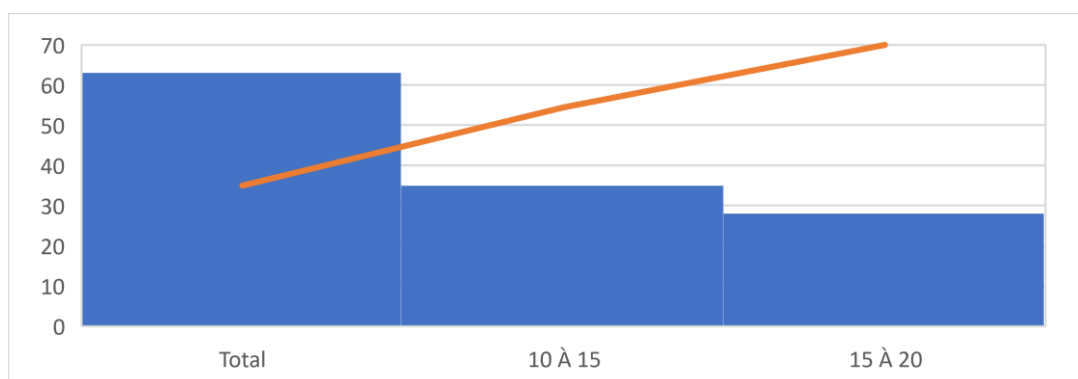
La Tabla 3 presenta información sobre la antigüedad de los trabajadores en la organización, y el público objetivo es elegible cuando hace más de 10 años que trabajan en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda., debido a la limitación de la naturaleza del tema.

Tabla 4. Tiempo en la empresa

Xi	Fi	%
10 a 15	35	56%
15 a 20	28	44%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 2. Tiempo en la empresa



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

En el ámbito de la investigación, en cuanto a las características del público de la muestra, tomamos un criterio de inclusión de estadía del trabajador por un tiempo igual o superior a 10 años en la empresa. Se encontró, por tanto, que el

56% de los encuestados son trabajadores que tienen entre 10 y 15 años en la empresa y el 44% de los encuestados tienen entre 15 y 20 años en la empresa.

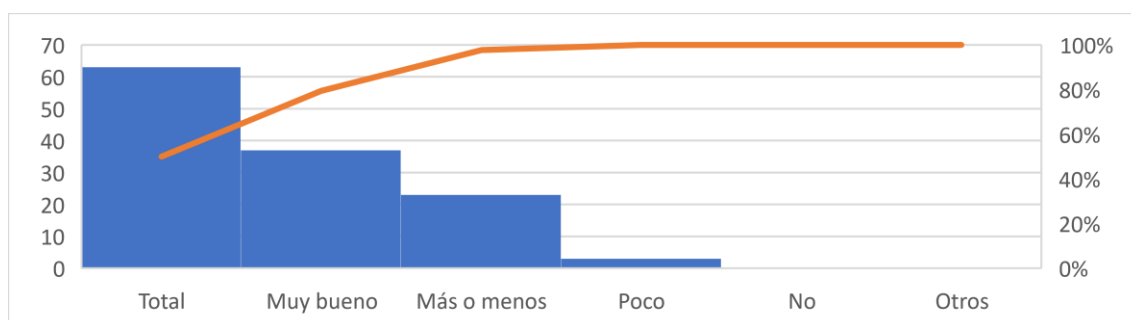
En el cuadro 4 se presentan los resultados sobre la armonización de las relaciones humanas en la organización, de acuerdo con su expresión:

Tabla 5. Armonización de las relaciones humanas en la organización

Caraterística	Fi	%
Muy bueno	37	59%
Más o menos	23	37%
Poco	3	5%
No	0	0%
Otros	0	0%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 3. Armonización de las relaciones humanas en la organización



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Sobre el tema de la armonización de las relaciones humanas en la organización, el 59% de los encuestados dice que hay mucho, el 37% dice que hay más o menos y el 5% poco. Esto significa que hay una armonización en las relaciones humanas en la organización. Según el estudio desarrollado por Benevides (2010, p. 24), el liderazgo siempre busca la armonía de las relaciones, aunque tenga que sacrificar la eficiencia y eficacia del trabajo realizado. La atención conduce a un ambiente organizacional y a un ritmo de trabajo cordial y relajado. Como resultado del mismo estudio, afirma que las relaciones humanas son importantes, el grupo es la unidad clave de la organización.

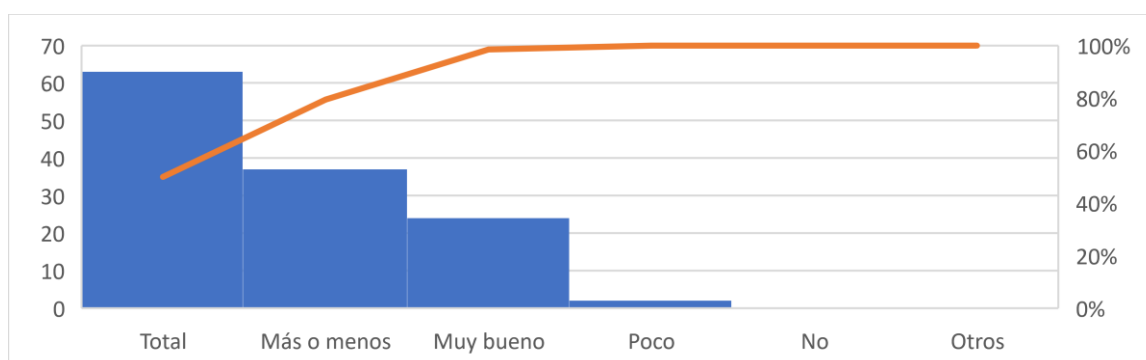
Los siguientes datos de la tabla 5 son sobre la conciliación de la vida laboral y personal.

Tabla 6. Equilibrio de la vida personal y profesional

Característica	Fi	%
Muy bueno	24	38%
Más o menos	37	59%
Poco	2	3%
No	0	0%
Otros	0	0%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 4. Equilibrio de la vida personal y profesional



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Respecto a la cuestión del trabajo y la conciliación, el 59% de los encuestados dice que hay más o menos, el 38% dice que hay mucho y el 3% poco. La naturaleza del trabajo del sector minero dificulta el equilibrio de la vida personal y profesional. Estos resultados permiten entender que existe dificultad para conciliar la vida personal y profesional, debido a que la naturaleza del trabajo en el sector diamantífero requiere mucho tiempo de trabajo, lo que a veces hace imposible gestionar la vida personal. Este componente también puede influir en la motivación, productividad y también crear una distancia con la familia. Un estudio desarrollado por Freire en 2017 afirma que el equilibrio entre la vida personal y profesional puede ser útil para que las organizaciones desarrollen programas adecuados a diferentes niveles, así como para llenar un vacío en los estudios relacionados con este tema en la academia.

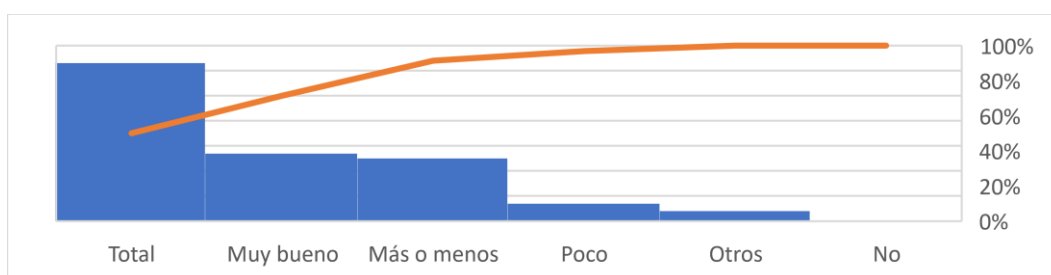
En la Tabla 6 se proporciona información relacionada con la valorización del capital humano y el talento en la organización.

Tabla 7. Valorización del capital humano y talento

Caraterística	Fi	%
Mucho	27	43%
Más o menos	25	40%
Poco	7	11%
No	0	0%
Otros	4	6%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 5: Valorización del capital humano y talento



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Con respecto a la apreciación del capital humano y el talento en la organización, el 43% de los encuestados dice que es muy bueno, el 40% de ellos dice que es más o menos, mientras que el 11% considera que hay poca apreciación del capital humano y el talento en la organización. La apreciación del capital humano y el talento ha sido un punto de conflicto de las organizaciones, porque es un factor importante en la salud mental de los trabajadores, con un impacto en la motivación, el desarrollo, la productividad, las iniciativas, la cooperación y otros elementos de mejora en las relaciones humanas. Según Câmara *et al* (2007 *apud* Gouveia, 2016, p. 6), el talento pasa por una buena interacción entre acción, pasión y visión, teniendo un papel estratégico y singular en la valoración del capital humano. En este punto, hay que distinguir la teoría de Ulrich: la teoría de las “tres C”. En esto, el autor sostiene que el talento depende de la coexistencia de tres componentes: competencia, compromiso y contribución, y que, para ser considerado talento, es necesario que todos estos elementos estén presentes en el profesional. El compromiso se centra en construir una propuesta de valor para garantizar que los empleados valoren su organización y participen en sus funciones, sabiendo que esto contribuye a aumentar la ventaja competitiva de la organización (Ulrich y Smallwood, 2012).

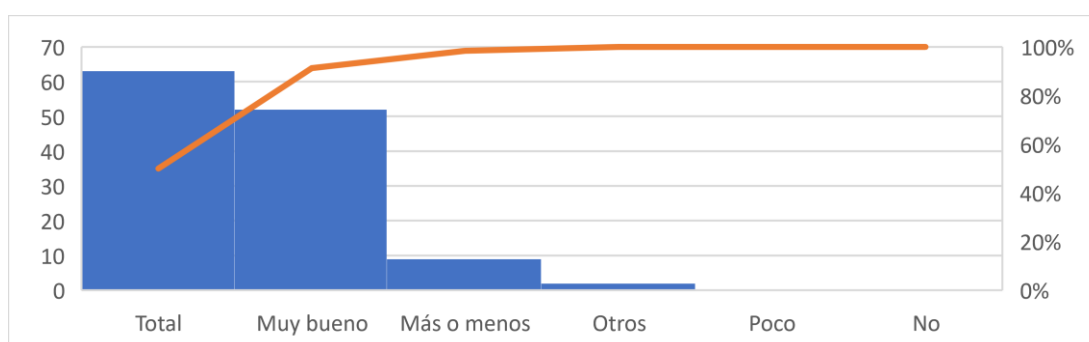
La Tabla 8 representa los resultados de la investigación sobre la adaptación creativa del liderazgo frente a la COVID-19.

Tabla 8. Adaptación creativa frente al Covid-19

Caraterística	Fi	%
Muy bueno	52	83%
Más o menos	9	14%
Poco	0	0%
No	0	0%
Otros	2	3%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 6. Adaptación creativa frente al Covid-19



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Sobre el tema de la adaptación creativa frente al COVID-19, los resultados de la encuesta muestran que el 83% de los encuestados dijo que era muy bueno, el 14% de los encuestados dijo que era más o menos, mientras que el 3% respondió a otros. Esto demuestra lo creativa que ha sido capaz de ser la empresa frente al COVID-19, adoptando medidas de gestión e impacto operativo.

La Tabla 9 muestra los resultados de la investigación en relación con el aprendizaje organizacional.

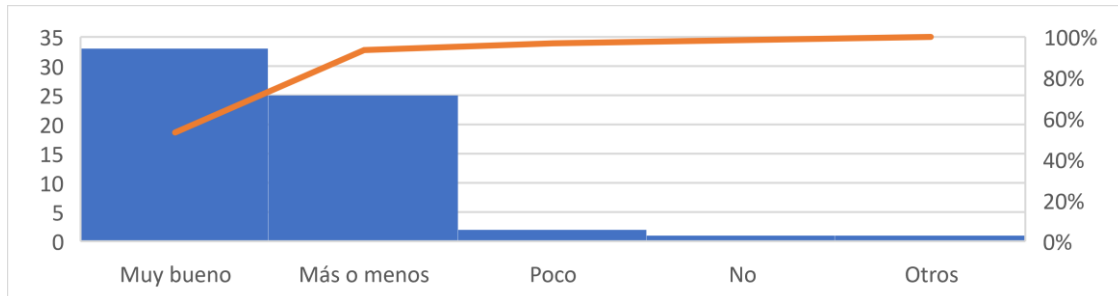
Tabla 9. Aprendizaje organizacional

Caraterística	Fi	%
Muy bueno	33	53%
Más o menos	25	40%
Poco	2	3%

No	1	2%
Otros	1	2%
Total	62	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 7. Aprendizaje organizacional



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

En cuanto al aprendizaje organizacional, el 53% de los encuestados dijo que era muy bueno, el 40% de los encuestados más o menos, el 3% de los encuestados dijo que había poco aprendizaje organizacional, mientras que el 2% de los encuestados dijo que no, y el mismo porcentaje respondió otros. Se percibe con este resultado que la empresa está abierta al aprendizaje y busca desarrollar a sus colaboradores, con programas de capacitación y capacitación operativa, con el fin de desafiarlos a contribuir de la mejor manera. Según Maira y Scott-Morgan (apud Cortese 2007, p. 98), el Aprendizaje Organizacional propone que la organización debe actualizar constantemente sus comportamientos y sus competencias. De tal manera, la organización ideal, es la que adopta el aprendizaje continuo, como factor determinante de su competitividad. Así entonces: *"Para las organizaciones que emprendan este viaje, no hay punto final, no hay destino al que arribar, porque el viaje es el destino"*.

La tabla 10 se concentra la información sobre el plan de carrera y sucesión.

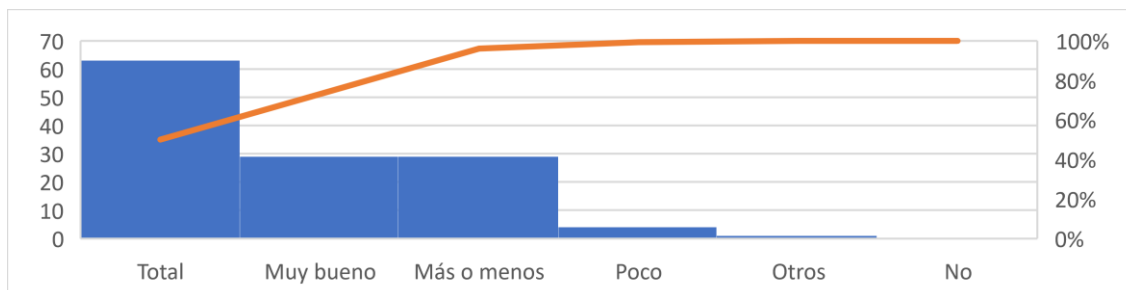
Tabla 10. Plan de carrera y sucesiones

Caraterística	Fi	%
Muy bueno	29	46%
Más o menos	29	46%
Poco	4	6%

No	0	0%
Otros	1	2%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 8. Plan de carrera y sucesiones



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Respecto al plan de carrera y sucesión, el 46% de los encuestados respondió que eran muy buenos, el 46% de ellos dice que lo son más o menos, mientras que el 6% de los encuestados piensa que poco se ha hecho en cuanto a plan de carrera y sucesión. Este resultado muestra que hay un número que percibe la existencia y funcionalidad de un plan de carrera y sucesión de trabajadores y el mismo número dice "más o menos", lo que significa que no siente los efectos de este componente. En esta perspectiva, se convierte en un tema que requiere atención, dado el público objetivo de esta investigación, trabajadores que hace más de 10 años que están en la empresa, pues se entiende que son respuestas maduras y sinceras, que pueden configurarse como un mensaje de que, durante su estancia en la empresa no hubo crecimiento en sus carreras, continúan con las mismas funciones. Esto puede afectar el proyecto de vida laboral de los trabajadores. El plan de carrera y sucesión es importante en la organización, porque promueve el desarrollo de la trayectoria de cada trabajador, dando esperanza de crecimiento, desafía los límites del trabajador, ayuda en la competitividad y tiene mayor impacto en el PVL.

En la Tabla 11 se presenta información sobre el plan de vida laboral (PVL).

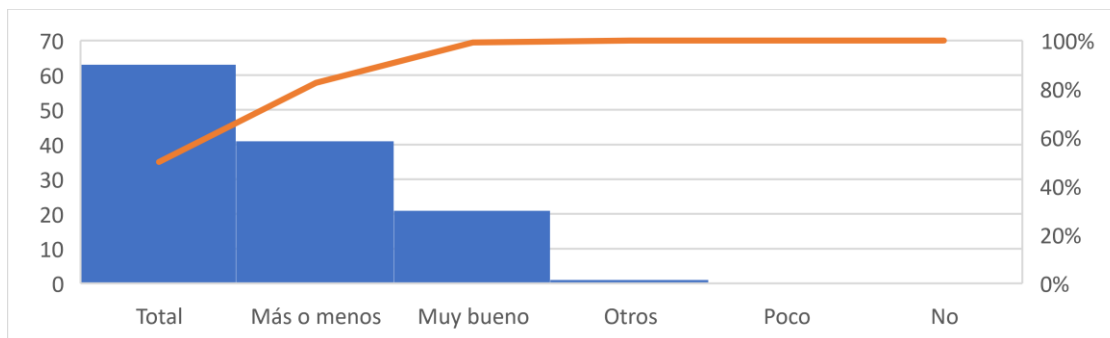
Tabla 11. Plan de vida laboral

Caraterística	Fi	%
Muy bueno	21	33%
Más o menos	41	65%

Poco	0	0%
No	0	0%
Otros	1	2%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 9. Plan de vida laboral



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

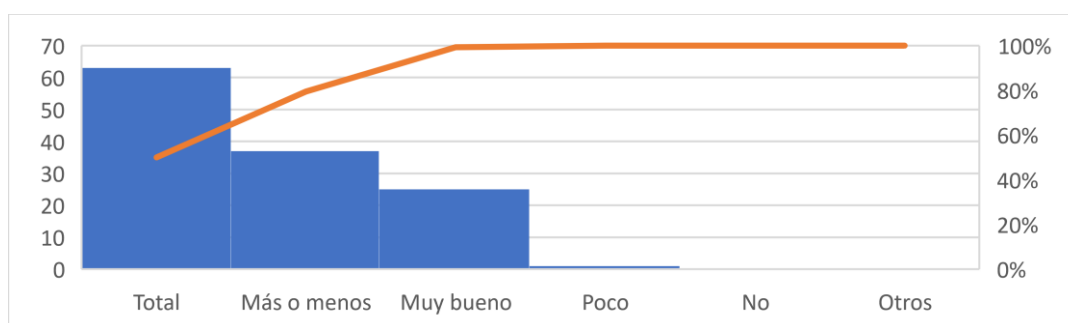
Respecto al plan de vida laboral, el 65% de los encuestados dijo que era más o menos el plan de vida laboral en la organización, el 33% de los encuestados dijo que era muy bueno, mientras que el 2% optó por otros. La herramienta llamada proyecto de vida laboral (PVL) es una guía que ayuda a las personas en la adaptación creativa, la productividad y los logros. Así, se convierte en una necesidad de equilibrar la vida personal y profesional, haciendo hincapié en la salud, la motivación, el desarrollo de competencias y otros elementos. Sobre la base de los resultados de la encuesta, se percibe que la mayoría de los trabajadores encuestados probablemente no se benefician de un plan de vida laboral como tal.

Tabla 12. Relacionamiento entre líderes y liderados

Caraterística	Fi	%
Muy bueno	25	40%
Más o menos	37	59%
Poco	1	2%
No	0	0%
Otros	0	0%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021)

Gráfico 10. Relacionamiento entre líderes y liderados



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

En cuanto a la relación entre líderes y liderados, los resultados de la encuesta son: el 59% de los encuestados dijo que más o menos la relación entre líderes y liderados, el 40% de los encuestados la calificó como muy buena, mientras que el 2% informó poco. De acuerdo con los resultados de la investigación, se percibe que existe un nivel de relación razonable entre líderes y liderados, hecho que genera preocupación, porque la falta de relación a este nivel perjudica la comprensión de las pautas e influye en el crecimiento de los empleados. Según Blanchard (2010 apud Figueiredo, 2018, p. 46), el liderazgo para el siglo XXI está más asociado al manejo de las emociones que al ejercicio del poder, con el fin de lograr lo que Blanchard llama el "bien superior", que no es más que conciliar las visiones y objetivos de líderes y liderados. De esta manera, afirmamos la importancia de la relación entre líderes y liderados.

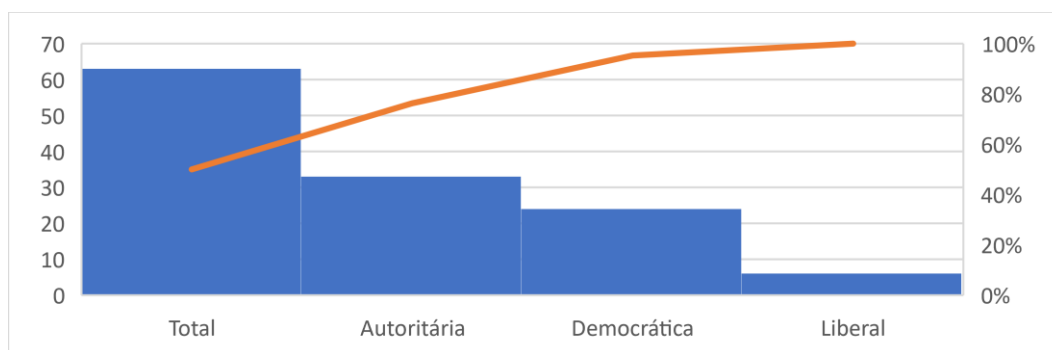
La Tabla 13 presenta la investigación sobre el perfil de liderazgo.

Tabla 13. Perfil de liderazgo

Caraterística	Fi	%
Democrática	24	38%
Autocrática	33	52%
Liberal	6	10%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 11. Perfil de liderazgo



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

En cuanto al perfil de liderazgo, la encuesta tiene como resultados: el 52% de los encuestados considera que el liderazgo es autocrático, el 38% lo considera democrático y el 10% liberal. Se nota que el perfil que impulsa el progreso de la empresa se centra en el estilo autocrático, aunque no es posible caracterizar a un líder con un perfil. Según el artículo titulado Estilos de liderazgo: análisis del perfil de los líderes desde la perspectiva de los líderes, de los autores Souza y Pinto, publicado en la XXXVII Reunión Nacional de Ingeniería de Producción en Brasil, en 2017, citando a Chiavenato (2005), el liderazgo autocrático enfatiza solo al líder (...). Los grupos sometidos a un liderazgo autocrático presentan mayor productividad, con signos evidentes de tensión, frustración y agresividad. Fachada (2003), continúa diciendo que las consecuencias de este liderazgo están relacionadas con la ausencia de espontaneidad, iniciativa y la ausencia de cualquier integración en el grupo. Los autores concluyen que no hay forma de definir a un líder a partir de un solo estilo de liderazgo, porque un mismo individuo puede adoptar diferentes actitudes hacia diversos aspectos, como la toma de decisiones, la división de tareas, la delegación de tareas, entre otros. Por lo tanto, solo es posible observar el predominio de diferentes estilos de liderazgo para cada aspecto mencionado anteriormente.

La Tabla 13 refleja información sobre el estilo de liderazgo.

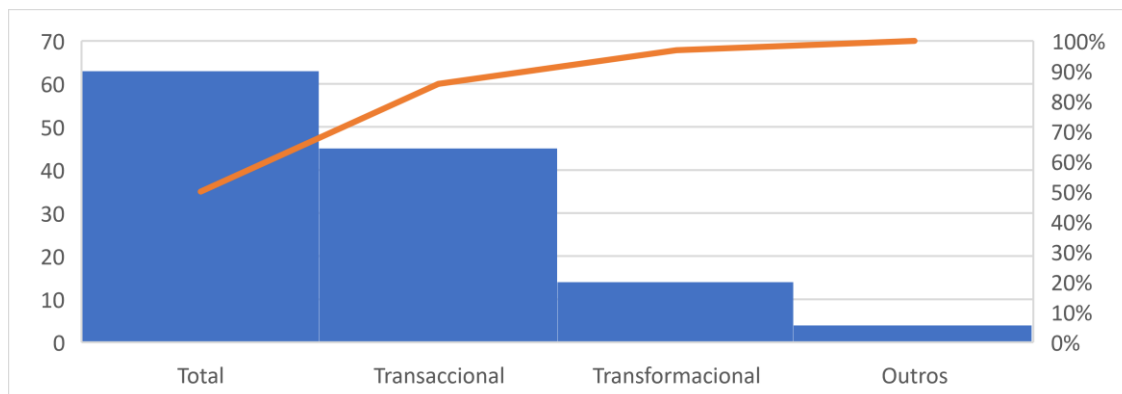
Tabla 14. Estilos de liderazgo

Caraterística	Fi	%
Transaccional	45	71%
Transformacional	14	22%

Otros	4	6%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 12. Estilos de liderazgo



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

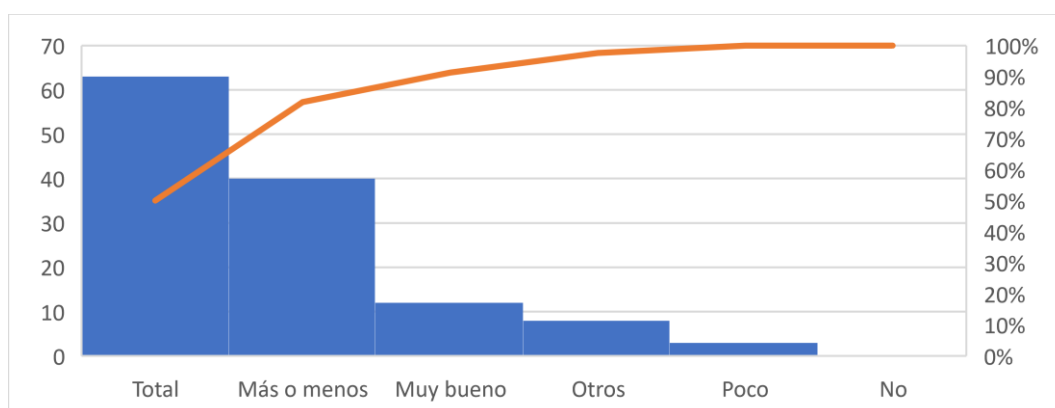
En cuanto al estilo de liderazgo, los resultados de la encuesta muestran que el 71% de los encuestados lo considera transaccional, el 22% lo considera transformacional y el 6%, otros. Se percibe que el dominio del estilo de liderazgo recae en lo transaccional. Según Eboli (2010, p. 6), en su disertación, el liderazgo transaccional se caracteriza por la relación de intercambio, de modo que se satisfacen las necesidades de ambos, apelando a sus propios intereses.

Tabla 15. Liderazgo adaptativo creativo

Caraterística	Fi	%
Muy bueno	12	19%
Más o menos	40	63%
Poco	3	5%
No	0	0%
Otros	8	13%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 13. Liderazgo adaptativo creativo



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

En cuanto al liderazgo adaptativo creativo, un 63% respondió más o menos, un 19% mucho, un 13% otros y un 5% poco. De acuerdo con Pérez Jáuregui (2009 *apud* Nordi, 2014, p. 6), es importante que las personas se adapten de modo comprensivo a las acciones profesionales, que las afronten con flexibilidad, integrando los deseos de modo creativo, descubriendo el camino adecuado para sus motivaciones y preocupaciones fundamentales. Una adaptación creativa genera equilibrio e integración dialógica entre la persona y el mundo, produciendo una buena perspectiva de salud y bienestar.

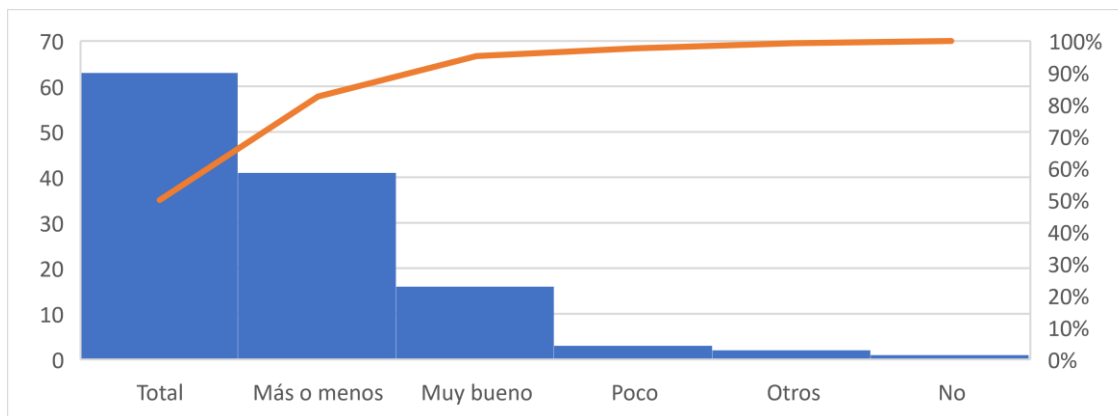
En el cuadro 15 se aborda la cuestión de la creatividad del liderazgo en tiempos de crisis

Tabla 16. El liderazgo consigue ser adaptativo creativo en momentos de crisis

Caraterística	Fi	%
Muy bueno	16	25%
Más o menos	41	65%
Poco	3	5%
No	1	2%
Otros	2	3%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 14. El liderazgo consigue ser adaptativo creativo en momentos de crisis



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

En general, respecto a la pregunta anterior, la mayoría de los encuestados (65%) considera que el liderazgo puede ser más o menos creativo adaptativo en tiempos de crisis, el 25% opinó que el liderazgo puede ser creativo adaptativo en tiempos de crisis a muy buen nivel, el 5% respondió que en tiempos de crisis el liderazgo puede ser poco creativo, El 3% optó por otros y el 2% atestigua que los líderes no pueden ser creativos adaptativos en tiempos de crisis.

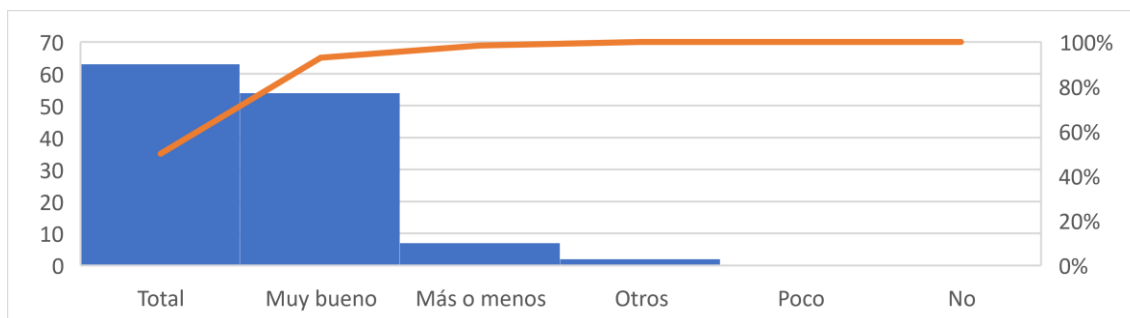
Los datos que se describen a continuación en el cuadro 16 reflejan los resultados de la encuesta en relación con el trabajo en equipo.

Tabla 17. Trabajo en equipo

Caraterística	Fi	%
Muy bueno	54	86%
Más o menos	7	11%
Poco	0	0%
No	0	0%
Otros	2	3%
Total	63	100%

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

Gráfico 15. Trabajo en equipo



Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

En cuanto al trabajo en equipo, el 86% de los encuestados dice que es muy bueno, el 11% lo considera más o menos y el 3% eligió otros. El trabajo en equipo es de vital importancia para la compactación de equipos dentro de las organizaciones, y el entorno de la industria del diamante tiene una naturaleza de trabajo colaborativo porque es un proceso de dependencia, y cada paso depende de un equipo. Por ello, Paula, en su tesis publicada en 2012, menciona los estudios concluyentes de Maital y Seshadri (2007), que afirman que, en el escenario global actual, la atención está en el trabajo en equipo y la colaboración entre personas de todo el mundo, y es necesario conectar a las personas, con sus habilidades y conocimientos, para que las organizaciones sirvan a los clientes y puedan competir con éxito.

3.8. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Tal y como se discute en la metodología, aquí se presentan los resultados del análisis documental de las políticas existentes en relación con los factores que contribuyen al liderazgo adaptativo creativo y al proyecto de vida laboral (PVL) en tiempo normal y en la pandemia causada por COVID-19.

Tabla 18. Resultado del análisis documental

Análisis documental relativo a los factores que concurren para el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral
<ul style="list-style-type: none">• Se identificó que la empresa cuenta con políticas de recursos como plan de carrera y sucesión (incluye dos carreras gerenciales y técnicas), pero están desactualizadas;• Tiene una política de rotación de líder;• Tiene políticas anuales de capacitación de líderes y liderados;• Política de transferencia de conocimiento;• Cuenta con diversos servicios generales;• Programa de mejora continua y calidad;• Todos los trabajadores de CATOCA tienen derecho a la atención médica (medicamentos y consultas), así como sus dependientes (esposas e hijos);• Seguro de vida;• Políticas sociales: vivienda, automóvil y becas (para empleados y niños);• La compañía también tiene un fondo de pensiones: Catoca Pension Fund.
Análisis documental: decisiones tomadas para la Gestión en la pandemia de COVID-19
<ul style="list-style-type: none">• Establecimiento del Comité para la Prevención y Lucha contra la COVID-19;

- Creación de medidas de prevención y *modus vivendi* en la empresa durante la pandemia;
- Cambio de tiempo de estancia en la empresa (mina) de 42 días laborables (alojados) y 7 de descanso en casa a 90 días laborables (alojados) y 90 días de descanso en domicilio;
- Salvaguarda de puestos de trabajo (nadie fue despedido en esta etapa, por el contrario, se contrató la fuerza laboral);
- Desarrollo de la filosofía de trabajo en equipo y mentoría;
- Reducción de la fuerza laboral en los frentes de la empresa de manera presencial y creación de teletrabajo;
- Lucha contra la ociosidad: creación de formación online para todos los empleados que estaban en su casa sin trabajo y para los que estaban en la empresa, por teletrabajo;
- Creación de foros y conferencias internas en *modalidad online para* discutir diversos temas relativos a la política de gestión de recursos humanos de la empresa y el impacto del COVID-19;
- Gestión centralizada;
- Creación de programas de vacunación para llegar a todos los trabajadores de la empresa y proveedores de servicios;
- Se intensificaron los programas de responsabilidad social en las comunidades;
- Se mejoró la comunicación interna, con la creación de diversos medios de publicación de información sobre la vida económica y social de la empresa, etc.

Fuente: datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2021).

CAPÍTULO 4 – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Esta investigación presenta, de modo general, un nivel considerable de satisfacción de los empleados, con algunas variaciones, de acuerdo con los diversos factores que afectan el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral. Para realizar un análisis discriminado de la manifestación positiva (muy buena) obtenida en los elementos estudiados, será posible proceder de forma ordenada, desde el mayor hasta el menor alcance de los mismos. Del mismo modo, se identificarán los elementos que han obtenido un nivel medio (más o menos).

A. Respuestas ordenadas de mayor a menor, con un nivel de satisfacción muy significativo en comparación con aquellas que opinaron muy bien (90% a 80%)

- Trabajo en equipo
- Adaptación creativa al COVID-19

B. Respuestas ordenadas de mayor a menor, con un nivel de satisfacción muy significativo, entre aquellos que opinaron muy bien (51% a 61%)

- Armonización de las relaciones humanas en la organización
- Aprendizaje organizacional

C. Respuestas ordenadas de mayor a menor, con un nivel medio, que se configuran en opinión de más o menos, para ser consideradas en este estudio (75% a 65%)

- Liderazgo adaptativo creativo en tiempos de crisis
- Liderazgo adaptativo creativo
- Equilibrio de vida personal / laboral
- Plan de vida laboral (PVL)

D. Respuestas ordenadas de mayor a menor, con un nivel regular, que se configuran en opinión de más o menos, para ser consideradas en este estudio (61% a 51%)

- Relación entre líderes y liderados
- Plan de carrera y sucesión
- Valorización del capital humano y el talento

E. En cuanto al perfil (autocrático (52%), democrático (38%) y liberal (10%)) y estilo (transaccional (71%), transformacional (22%) y otros (6%)) del liderazgo, el resultado de esta investigación fue:

- Perfil: autocrático
- Estilo: transaccional

F. Resultados del análisis documental ordenado según elementos de gestión normal (del 1 al 5) y gestión en la pandemia de COVID-19 (del 6 al 10)

- Plan de carrera y sucesión
- Políticas de formación de líderes y liderados
- Programas de mejora continua y calidad de servicio
- Seguro de salud y vida
- Proyectos sociales de vivienda y transporte
- Establecimiento de medidas de prevención de la COVID-19
- Protección de los puestos de trabajo
- Programa de formación online
- Programa de pruebas periódicas y vacunación para todos los empleados
- Comunicación interna mejorada

Ahora podemos analizar las respuestas obtenidas en las entrevistas aplicadas a seis (6) trabajadores en la categoría de técnicos superiores, seleccionados para entender si tienen un plan de vida laboral (PVL), con foco en sus sueños habituales, como para entender si son escaneos adaptativos creativos. Las respuestas pueden ser analizadas en base a los resultados obtenidos.

A continuación, se describe el modelo de preguntas de las entrevistas:

- Cuando eras niño, ¿cuáles eran los sueños que querías lograr cuando crecieras?

- ¿Pudiste cumplir el sueño de niño, una vez que creciste? y ¿cuál es tu plan?
- ¿Conoces el trabajo que haces y te gusta lo que haces?
- ¿Tienes los recursos para llevar a cabo tu trabajo de manera eficiente?
- Describe tu situación laboral actual (objetivos, motivación, relación interpersonal, expectativa, adaptación en la tarea que realizas).
- ¿Cómo ves la progresión de tu carrera?
- ¿Has estado evaluando el perfil del nivel que quieres alcanzar como profesional?
- ¿Cuántos entrenamientos ha realizado al año, tanto las que ofrece la empresa como las de inversión personal?
- ¿Qué cambió en la empresa en relación con su carrera, entre 2010 y 2020?
- ¿Es una persona adaptativa y creativa frente a diversas circunstancias de la vida?
- ¿Considera que su trabajo es valioso y reconocido por los demás?
- ¿Ha tratado de mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral?
- ¿Cuáles son las dificultades que tiene a nivel profesional para conseguir sus objetivos y cómo las ha superado?
- ¿Tiene un plan de vida laboral? ¿Nunca lo elaboró? ¿Por qué?
- ¿Cómo se sintió durante la entrevista?

4.1. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

El análisis se realizará de acuerdo con el modelo de entrevistas y de acuerdo con las respuestas de los entrevistados:

a. En cuanto a sus sueños de infancia, ¿cuáles eran?

Todos afirmaron que tenían sueños y enumeraron lo siguiente: liderar grupos y generar conceptos, graduarse en áreas como Medicina, Ingeniería, Sociología, Economía, tener una familia, residencia y lograr el éxito profesional.

b. Realización de los sueños y planes de la infancia después de crecer

Algunos han logrado hacer realidad sus sueños: graduarse en el área que pretendían y, en consecuencia, trabajar en la misma área, construir familia, lograr el éxito profesional. Algunos afirman que más o menos y otros dicen que no han

podido lograrlo debido a las dificultades financieras en ese momento, pero están sembrando el camino para lograrlo.

c. ¿Conocimiento y gusto por el trabajo realizado?

Unánimemente, dicen que conocen y disfrutan del trabajo que realizan.

d. Disponibilidad de los recursos necesarios para el ejercicio eficiente de la actividad laboral

La mayoría de los entrevistados afirma que cuenta con los recursos necesarios para realizar sus actividades laborales de manera eficiente, uno de los entrevistados dice que no cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos para llevar a cabo su actividad de manera eficiente.

e. Situación laboral actual (objetivos, motivación, relación interpersonal, expectativa, adaptación en la tarea que realiza)

En cuanto a los objetivos, por unanimidad, es alcanzar altos niveles de gestión, con el fin de impulsar los procesos, cumplir con los planes de los departamentos en los que se insertan, aunque algunos afirman que se sienten estáticos y sin motivación. Afirman estar motivados por el reconocimiento del liderazgo, por la automoción, por la forma en que el equipo desarrolla proyectos en cartera, por el reconocimiento de sus habilidades y experiencias de colegas de otras áreas y por servir. La relación interpersonal se entiende en base a los resultados de las entrevistas: es positiva, sana, cómoda y sin conflictos. En cuanto a la expectativa, observamos el deseo de alcanzar un alto liderazgo, seguir siendo parte de un grupo sólido y alcanzar los objetivos trazados, ser un miembro integral en la toma de decisiones para alcanzar las metas establecidas por la empresa. Uno de los entrevistados afirma estar en la nueva era. En cuanto a la adaptación, los entrevistados afirman tener una excelente adaptabilidad, para enfrentarse a nuevas realidades, cumpliendo con todas las medidas impuestas, para que la adaptación profesional y personal sea efectiva con éxito,

f. Progresión profesional

En cuanto al tema del avance profesional, hay división de opiniones, algunos afirman que hay mucho y cada año se evoluciona, mientras algunos

afirman que tienen grandes expectativas al respecto y otros afirman que es poco y lo ven con cierto escepticismo.

- g. Investigación sobre el perfil del nivel que se desea alcanzar como profesional

Los encuestados dicen que han estado investigando el perfil del nivel que quieren alcanzar. Esto es bueno para preparar el crecimiento profesional deseado.

- h. Número de ocasiones de formación por año, tanto las que ofrece la empresa como las de inversión personal

En cuanto a la capacitación, algunos entrevistados dicen que han hecho los entrenamientos ofrecidos por la organización, en promedio de 2 a 6, otros reportan que además de los ofrecidas por la organización han hecho para inversión personal, en promedio 3 a 4, y otros dicen que no lo hacen porque no tienen la oportunidad de hacerlo por parte de la empresa, y tampoco por inversión personal.

- i. Cambios en la empresa respecto a la carrera profesional de los empleados, entre los años 2010 y 2020

En cuanto a la comparación de sus carreras con los cambios en la empresa entre 2010 y 2020, las opiniones difieren por lo siguiente: algunos dicen que hoy en día son más aceptados profesionalmente y tienen más visión de la empresa y sus desafíos, que contribuyen más y participan en los proyectos de sus áreas. Algunos afirman haber crecido profesionalmente desde el punto de vista de la posición jerárquica, desde las carreras técnicas hasta las carreras de gestión y en relación con los cambios en las áreas y lugares de trabajo.

- j. Adaptación y creatividad ante las diversas circunstancias de la vida

Los entrevistados, por unanimidad, afirman ser personas adaptativas y creativas ante diversas circunstancias de la vida, y que pueden superar varios momentos menos buenos, tanto en la vida personal como profesional.

- k. Valorización y reconocimiento del trabajo del empleado por sí mismo y por el otro

Los encuestados comparten opiniones sobre este tema. Algunos afirman que su trabajo es valioso y reconocido, algunos dicen que más o menos y otros afirman que no se les da ninguna retroalimentación para señalar mejoras. Es un tema difícil cuando no hay retroalimentación, porque ayuda en el crecimiento profesional o lo dificulta.

- l. Equilibrio entre la vida personal y laboral

En cuanto al equilibrio emocional, los entrevistados comparten opiniones. Algunos afirman que buscan mantener el equilibrio entre la vida personal y laboral, sobre todo debido a la modalidad actual que utiliza la empresa de 90 días confinados en el ámbito laboral y 90 días de descanso con la familia; algunos dicen que no pueden equilibrar su vida personal y laboral al 100% y otros afirman intentarlo. Se entiende, por la rama de actividad de la empresa y, sobre todo, porque son personas con responsabilidad de liderazgo.

- m. Dificultades y superación a nivel profesional, en relación con la consecución de los objetivos

Los entrevistados señalan como dificultades a nivel profesional para alcanzar sus objetivos: la coyuntura del país, en cuanto a la importancia del diploma en detrimento de las experiencias profesionales, la cultura, los modelos inexistentes de gestión de carrera, la falta de apertura y la no aceptación de sugerencias de líderes a liderados. Para superarse, afirman que es necesario que la empresa sea siempre intercultural y promueva todas las relaciones interpersonales en la organización, para que se perciban los objetivos, porque hay objetivos que se consiguen de forma natural, como valorar las experiencias profesionales, etc. Algunos dicen que aparte de eso, no hay tantos problemas.

- n. Plan de vida laboral. ¿Nunca lo elaboró? ¿Por qué?

Los encuestados afirman tener un plan de vida laboral y esto les ayuda a diseñar sus carreras.

o. ¿Cómo te sentiste durante la entrevista?

Los entrevistados declararon que se sintieron cómodos y muy bien durante el proceso de entrevista.

En sus evaluaciones se observan coincidencias significativas, en que se destacan los siguientes aspectos:

- Todos tuvieron sueños desde la infancia y cada uno de ellos luchó por su realización, aunque algunos no han logrado todos los sueños, debido a varios factores mencionados. Todos afirman que conocen el trabajo que realizan y tienen los recursos necesarios para su implementación.
- Destacamos la solidez de la situación laboral actual, basada en objetivos para alcanzar niveles superiores, que es posible gracias a la motivación por el reconocimiento de las habilidades y experiencias de cada uno, el nivel de relaciones interpersonales - que incluye cordialidad entre compañeros -, adaptaciones creativas en las tareas y con gran capacidad para afrontar nuevas realidades, la búsqueda del perfil que se pretende alcanzar, la aceptación profesional y el enfoque en la carrera, la capacitación y foco en el proyecto de vida laboral, que se configura en PVL adaptativo creativo.
- Mayor o menor interconexión entre los elementos centrales del proyecto trabajo-vida, y mayor o menor armonización de las relaciones humanas en la organización de la Sociedade De Catoca de Minas Gerais, Lda. En las conclusiones y en las reflexiones finales, de acuerdo con las respuestas de los involucrados en la investigación, se hará un acercamiento con el fin de triangular los resultados obtenidos en los sucesivos análisis realizados y obtener ideas significativas sobre el tema y los objetivos prescritos en la Tesis.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES Y REFELXIONES FINALES

Triangulando los resultados de las técnicas implementadas, cuantitativas y cualitativas, aplicadas a tres componentes (trabajadores, técnicos superiores y análisis documental), se encuentran los siguientes conceptos sobre el liderazgo adaptativo creativo y proyecto de vida laboral (PVL):

- Correlación significativa en la consideración de los diferentes actores evaluados respecto de la necesidad de que la dirección general dirija acciones relacionadas con la mejora de algunos factores que conforman el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral: armonización de las relaciones humanas, equilibrio de la vida personal y profesional, valorización del capital humano y el talento, creatividad y adaptación, aprendizaje organizacional, plan de carrera y sucesión.
- La hipótesis planteada en el estudio fue así corroborada: el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en el sector de producción de diamantes en Angola, durante el período de 2010 a 2020, con foco en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda., influye en los factores centrales que permiten la armonización de las relaciones humanas en la organización.
- Se comprobó la relación entre el cumplimiento de los principales factores de la gestión de recursos humanos y el impulso o impedimento del liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral.

Este trabajo permitió abordar el tema del liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral, aplicando recursos teóricos y procedimentales, poniendo en juego las voces de los diferentes actores involucrados en la investigación.

La complejidad de los fenómenos estudiados ayudó a comprender cómo la armonización de las relaciones humanas y el aprendizaje organizacional influyen en el logro de las personas y facilitaron la construcción de un liderazgo

adaptativo creativo y del proyecto de vida laboral desde sus factores centrales, aunque se percibió que el tema del proyecto de vida laboral es regular o más o menos. También se confirmó la adaptación creativa de la empresa ante la pandemia del COVID-19.

Aunque la mayoría de los empleados, no muy categóricamente, dicen que hay aprendizaje organizacional, han surgido factores que tienen un peso negativo en el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral, señalado en el análisis del capítulo anterior.

Finalmente, se puede considerar que las preguntas problematizadas fueron respondidas categóricamente: 1. ¿Cómo se puede analizar el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en el sector de producción de diamantes en Angola, en el período de 2010 a 2020, con foco en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.? 2. ¿Cómo influye el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en la armonización de las relaciones humanas y el equilibrio de la vida personal y profesional en el sector de producción de diamantes en Angola, de 2010 a 2020, con foco en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.? 3. ¿Cuál es la influencia del liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en la apreciación del talento y el aprendizaje organizacional? 4. ¿Cuál fue la aplicación del liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en la fase de pandemia causada por COVID-19 en el sector de producción de diamantes en Angola, en el período de 2010 a 2020, con foco en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.? Se lograron los objetivos propuestos: un objetivo general (evaluar el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en el sector de la producción de diamantes en Angola de 2010 a 2020, con foco en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.) y específicos (1. analizar la relación entre el liderazgo y los empleados en el sector del diamante de Angola, con foco en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.; 2. verificar los factores centrales del liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en el sector de producción de diamantes en Angola de 2010 a 2020, con foco en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.; 3 identificar la armonización de las relaciones humanas en el sector diamantífero de Angola, con foco en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.; 4. comprender la funcionalidad del liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral en la fase COVID-19).

Las conclusiones de los análisis realizados serán comunicadas a la dirección de la empresa, con el fin de acometer acciones de mejora relevantes en su toma de decisiones, otorgando puntos importantes para el conocimiento sobre liderazgo adaptativo creativo y proyecto de vida laboral, logro de personas a través de la armonización de las relaciones humanas en la organización y trabajo en equipo, así como otros factores centrales a abordar desde la gestión de recursos humanos de la empresa.

CAPÍTULO 6 – SUGERENCIAS

Según el estudio realizado sobre el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral (PVL), se señalan algunos puntos de mejora, debido a las debilidades encontradas, para superarlas. Por lo tanto, se sugiere:

Tabla 19. Puntos a mejorar relativos al liderazgo adaptativo creativo PVL

Puntos de mejora sobre liderazgo adaptativo creativo y PVL en la Sociedade Mineira de Catoca, Lda.
1. Políticas de retención de talento;
2. Inclusión de los liderados en varias acciones;
3. Fomentar la comunicación entre líderes y liderados;
4. Fomentar las iniciativas de los trabajadores para mejorar diversas tareas;
5. Una mejor integración de las áreas;
6. Creación de programas de mentoría (para ayudar con el plan de sucesión)
7. Poner en funcionamiento el plan de carrera y las sucesiones;
8. <i>Feedback</i> en general;
9. Mejorar el perfil y el estilo de liderazgo;
10. Fomentar el PVL;
11. Funcionamiento de las políticas de gestión de los recursos humanos de manera sincronizada;
12. Liderazgo adaptativo creativo frente a la crisis en general;
13. Mejorar el clima organizacional;
14. Mayor difusión de proyectos sociales internos y externos;
15. Creación de políticas integradas y lucha contra el individualismo.

Fuente: conclusiones de la investigación realizada por el autor de la Tesis (2021).

Estos puntos exigen una mejora en el modus operandi de la organización, consolidar el liderazgo adaptativo creativo, ayudar a desafiar a las personas a realizar sus sueños, para vivir su PVL de una manera auténtica, y también permitir una relación y comunicación saludable entre los empleados, motivándolos a contribuir cada vez más con iniciativas para el éxito de la organización, sentirse parte integral de las acciones, con el soporte de *feedback*. Todos estos elementos combinados aumentarán la productividad y la calidad de los servicios.

Estas acciones apoyan la gestión en el desarrollo de líderes adaptativos creativos de manera audaz, realizando su PVL, factores que los llevarán a la motivación. También es importante tener en cuenta los puntos presentados en los resultados de la investigación, cuyo nivel es regular.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorin, A. C. Bohn A. C., Gambirage, C., Harzer J. H. & Silva, J. C. (2017, Dez). Elementos caraterísticos da teoria de liderança com base na complexidade presente na atuação de gestores de indústrias têxteis. *Visão / Caçador-SC*, 6(2), 8-27. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/341470445>. Acessado em 22/06/2021.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career a new employment principle for a new organizational era*. New York, NY: Oxford University Press.
- Assis, M., Costa, S. R. R., Oliveira, G. L. A., Oliveira, M. M. A. & Quelhas, O. L. G. (2014). Gestão do conhecimento: criação e implementação do conhecimento nas organizações. Congresso Nacional de Excelência de Gestão. Disponível em <https://www.inovarse.org>. Acessado em 21/07/2021.
- Assunção, J. J. O., Lima, A. B., Santos, G. F. & Tófoli. (2010, Jul-Dez). Estilos de liderança: enfoque na teoria x e teoria y de Douglas MCGregor. *Universitári@ - Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP*, 1(2). Disponível em <http://www.salesianolins.br>. Acessado em 25/07/2021.
- Boaventura, N. C. F. (2016). Estilos de liderança adoptados nas PME (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal.
- Blanco, A. & Díaz, D. (2005). El Bienestar Social: Su Concepto y Medición. *Psicothema*, 17 (4), 582-589.
- Bohn, A. C. (2014). A atuação dos pró-reitores em universidades catarinenses do Sistema ACADE: uma análise fundamentada na teoria da liderança com base na complexidade (TLC) (Dissertação de mestrado), Universidade Regional de Blumenau – Furb, Blumenau.
- Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2003). The Benefits of Being Present: Mindfulness and its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (4), 822-848.

- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC*, 4(6) – 1º Semestre. Disponível em <https://welvitchia.com>. Acessado em 22/06/2021.
- Bulgacov, S. (2006). *Manual de Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2006.
- Carvalho, F. M. (2017). *Carreira de sucesso: progressão horizontal e autorrealização na carreira* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Cavalcante, C. E. (2005). *Desenho do trabalho e comprometimento organizacional: um estudo em voluntários da cidade de Natal/RN* (Dissertação de mestrado). Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, RGN.
- Chiavenato, I. (2004). *Teoria geral de administração*. (7.ª Ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato I. (2005). *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2016). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. (8.ª ed.). São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. São Paulo: Atlas.
- Cohen, N., Rojas, G. G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?* Ciudad autónoma de Buenos Aires: Teseo.
- Cortese, H. (2007). *Coaching & Organizational Learning. mitos e realidades de uma época*. Buenos Aires, Tópicos
- Cortese, H. (2020). *Manual de coaching de equipes. 4D Uma metodologia para desenvolver equipes eficazes e inovadoras*. Buenos Aires, Negro sobre blanco.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12 (4), 637- 647.

- Conger, J. A. (1988). Theoretical foundations of charismatic leadership. In Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Associates (eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Costa, R. R. de A. D. (2014). Qualidade de vida no trabalho (qvt): indicador do grau de satisfação do trabalhador e do aumento da produtividade da organização. *Congresso Nacional de Excelência de Gestão*. Rio de Janeiro. Disponível em <https://www.inovarse.org>. Acessado em: 21/07/2021.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. y Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Ed. RH.
- Dias, M. O. (2004). Reflexões sobre a ética no quotidiano da profissão. *Gestão e Desenvolvimento* (12), 81-103. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/277122602_Reflexoes_sobre_a_etica_no_quotidiano_da_profissao.
- Dias, M. O. (2014). Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. *Gestão E Desenvolvimento*, (22), 89-113. Disponível em <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2014.259>.
- Diehl, A. & Tatim, D. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Edvinson, L., Malone M. S. (1997). *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books.
- Ferreira, L. C. M. (2015). *Práticas de gestão de recursos humanos: um estudo na indústria turística em Portugal* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Figueiredo, N. (2007). *Método e metodologia na pesquisa científica*. (2.^a ed). São Paulo: Yendis.
- Finuras, P. (2018). *Bioliderança: porque seguimos quem seguimos?* Lisboa: Edições Sílabo.

- Fonseca, A. M. de O., Porto, J. B., Borges-Andrade J. E. (2015, Maio/Junho). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. RAC, Rio de Janeiro, (19)3, 290-310. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404> <http://www.scielo.br/pdf/rac/v19n3/1415-6555-rac-19-03-00290.pdf>. Acessado em 26/06/2021.
- GIL, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. (5ª ed). São Paulo: Atlas.
- Gracioli, C. (2005). *Impacto do capital intelectual na performance organizacional* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul.
- Graen, G. B. (2007). Emerging integration of organizational strategy operations: summary and conclusions. In Graen, G. B. & Graen, J. A. (Eds), *New multinational network sharing*, Vol. V. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, 211- 226.
- Grashow, A., Heifetz, R. A., Heifetz, R. & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah: Paulist Press.
- Harrison, C., Benko, H., & Wilson, A. D. (2011, Out). OmniTouch: wearable multitouch interaction everywhere. *Proceedings of the 24th annual ACM symposium on User interface software and technology* (pp. 441-450). Disponível em <https://doi.org/10.1145/2047196.2047255>.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without answer*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Heifetz, R. A. (2018). Liderança adaptativa: você está preparado para ela? [Blog]. Recuperado de <https://blog.teamculture.com.br>. Acessado em: 25-01-2020
- Hersey, P., Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U.

- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Jesuíno, J. C. (1999). *Os Processos de liderança*. (2.^a ed.). Lisboa: Edições Livros Horizonte.
- Kernis, M. H. & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357.
- Korman, A. K. (1966). "Consideration, initiating structure", and organizational criteria - a Review. *Personnel Psychology*, 19, 349-361.
- Küpers, W. & Weibler, J. (2008). Emotions in organization – an integral perspective. *International Journal of Emotion and Work*, 2 (3), 256-287.
- Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1981). Increasing Productivity through Performance Appraisal. *Public Productivity Review*, 5(3), 277-279.
- Lawer III, E. E. & Porter, L. (1973). Antecedent attitudes of effective managerial performance. in V. H. Vroom & E. L. Deci, *Management and motivacional* (p. 256). Middlesex: Penguin Books.
- Lawrence, P. (2019-2020). serie de artículos sobre coaching sistémico. Traducción de Cortese, H. (2021). Buenos Aires
- Lennick, D. & Kiel, F. (2009). *Inteligência moral*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Lopes, M. C. (2011). *Complexview: um framework para a produção de jogos de empresas aplicados no desenvolvimento de liderança com base na complexidade* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Madeira, J. D. J. (2013). *Atração, desenvolvimento e retenção de talento: programa de trainees, Galp Energía* (Projecto de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

- Maldonado, M. U.; Vaz, C. & Viegas, C. V. (2016). Valorização do capital intelectual para as organizações. XII *Congresso Nacional de Excelência de Gestão*. Rio de Janeiro. Disponível em <https://www.inovarse.org>. Acessado em 21/07/2021.
- Mato, E. & Pires, D. (2006). Artigo: Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto e contexto – Enfermagem*, 15, 508-514. <https://www.scielo.br/j/tce/a/PdVp6pWJtfgXWnkg9HpDS3H/?format=pdf&lang=pt>. Acessado em: 05/07/2021
- Messias, F. B. (2014). *Liderança e bem-estar: o caso da hotelaria de cinco estrelas no Algarve* (Tese de Doutorado). Universidade do Algarve, Faculdade de Economia, Algarve.
- Oliveira, A. M. F. (2009, Nov) Fundamentos de uma liderança socialmente responsável. *Nova Lima, DOM*, 10, 98-104. Disponível em Fundamentos de uma liderança socialmente responsável. (fdc.org.br). Acessado em 12/07/2021.
- Perez Jáuregui, I. (2015). *Proyectos de vida y liderazgos auténticos*. Buenos Aires: Psicoteca editorial.
- Pina e Cunha, M. & Rego, A. (2020). *Liderar em tempos de crise*. Porto: Católica Porto Business School. Disponível em www.catolicabs.porto.ucp.pt. Acessado em 27/07/2021.
- Rabelo, R. C. (2014). O desenvolvimento histórico da administração e a gestão e a gestão do ensino superior. *Arquivo Brasileiro de Educação*, 2(3), 54-82 (2014). Disponível em <http://periodicos.pucminas.br>. Acesso em 26/06/2021.
- Rego, A. & Cunha, P. (2003). *A essência da liderança. Mudança. Resultados. Integridade. Estilos de Gestão do Conflito e Padrões Motivacionais*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A. & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 7-36. Disponível em

<https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/145/1/COG%2013%281%29%20%282007%29%207-36.pdf>.

Riche, L. & Tomei, P. A. (2015, Ago). Estilos de liderança e desempenho organizacional. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Disponível em <http://www.trustmarkcfi.ch>. Acessado em 20/01/2021.

Samba, Z. (2018). *Desenvolvimento pessoal: vivendo as grandezas para o sucesso*. Luanda: Coetus Editora.

Santos, M. B. (2009). *Criatividade e liderança: o desafio da inovação*. Disponível em https://www.mbambirra.com.br/wordpress/wp-content/uploads/2010/02/Bambirra_COR_web.pdf.

Santos, L. I. M. M. (2019). *A Liderança como fator potenciador de motivação* (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Gestão, Tomar.

Silva, N. & Tolfo, S. da R. (2014). *Psicologia organizacional*. (3ª ed.). Universidade Federal de Santa Catarina, Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, Santa Catarina. Disponível em <http://arquivos.eadadm.ufsc.br>. Acessado em 17/07/2021.

Sinek, S. (2004). *Leaders eat last*. London: Penguin.

Sparks, J. R. & Schenk, J. A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (8), 849-869.

Tavares, L. (2016). *Liderança Adaptativa: como identificar os reais desafios de seu município?* Disponível em <http://www.sgc.goias.gov.br>. Acessado em 14/07/2021.

Trigo, J. (1999). Ética. Enciclopédia luso brasileira de cultura, Vol. XI (Edição Século XXI), Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo, 225-268.

Turner, J. R. & Müller, R. (2005) The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, 36 (1), 49-61.

- Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
- Van Vugt, M. & Ahuja, A. (2011). *Naturally selected: The evolutionary science of leadership*. HarperBusiness.
- VandenBos, G. R. (2007). *APA Dictionary of Psychology*. Washington, DC: American psychological Association.
- Vieira, A. (2011). *Impacto do desenvolvimento de lideranças no clima organizacional* (Monografia). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- <http://www.anpad.org.br>. Acessado em 06/07/2021

ANEXO 1. ENCUESTA

Cuestionario de investigación

Este cuestionario de investigación tiene como objetivo recopilar datos sobre el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral (PVL) en el sector diamantífero de Angola, con foco en los trabajadores de la Sociedade Mineira de Catoca, Lda., (2010 a 2020). Los datos de esta investigación son exclusivamente para fines académicos. Gracias por su ayuda.

1. Sexo de los funcionarios

Xi	Fi	%
Masculino		
Feminino		
Total		

2. Tempo en la empresa

Xi	Fi	%
10 a 15		
15 a 20		
Total		

3. Armonización de relaciones humanas en la organización

Característica	Fi	%
Mucho		
Más o Menos		
Poco		
No		
Otros		
Total		

4. Equilibrio de vida personal y profesional

Xi	Fi	%
Mucho		
Más o Menos		
Poco		
No		
Otros		
Total		

5. Valorización capital humano y talento en la organización

Xi	Fi	%
Mucho		
Más o Menos		
Poco		
No		
Otros		
Total		

6. Creatividad y adaptación frente al COVID-19

Xi	Fi	%
Mucho		
Más o Menos		
Poco		
No		
Otros		
Total		

7. Aprendizaje organizacional

Xi	Fi	%
Mucho		
Más o Menos		
Poco		
No		

Otros		
Total		

8. Plan de carrera y sucesiones

Xi	Fi	%
Mucho		
Más o Menos		
Poco		
No		
Otros		
Total		

9. Plan de vida laboral

Xi	Fi	%
Mucho		
Más o Menos		
Poco		
No		
Otros		
Total		

10. Relación con el liderazgo

Xi	Fi	%
Mucho		
Más o Menos		
Poco		
No		
Otros		
Total		

11. Perfil da liderazgo

Xi	Fi	%
----	----	---

Democrático		
Autoritario		
Liberal		
Total		

12. Estilo de liderazgo

Xi	Fi	%
Transaccional		
Transformacional		
Total		

13. Liderazgo adaptativo creativo

Xi	Fi	%
Mucho		
Más o Menos		
Poco		
No		
Otros		
Total		

14. El liderazgo consigue ser creativo y adaptarse en los momentos de crisis

Xi	Fi	%
Mucho		
Más o Menos		
Poco		
No		
Otros		
Total		

15. Trabajo en equipo

Xi	Fi	%
Mucho		
Más o Menos		
Poco		
No		
Otros		
Total		

ANEXO 2.

Entrevista

Guía para la entrevista sobre liderazgo adaptativo creativo y proyecto de vida laboral

Esta guía de entrevista tiene como objetivo recopilar datos sobre el liderazgo adaptativo creativo y el proyecto de vida laboral (PVL) en el sector diamantífero de Angola, con foco en los trabajadores de la Sociedade Mineira de Catoca, Lda. (2010 a 2020). Los datos de esta investigación son exclusivamente para fines académicos. Gracias por su colaboración.

Nombre	
Sexo	
Tempo en la empresa	
Función	

Preguntas

1. De niño, ¿cuáles eran los sueños que quería lograr cuando creciera?
2. Pudo cumplir el sueño de un niño al crecer, ¿y cuál es su plan?
3. ¿Conoces el trabajo que haces y te gusta lo que haces?
4. ¿Dispone de los recursos para llevar a cabo su actividad laboral de forma eficiente?
5. Describa la situación laboral actual (objetivos, motivación, relación interpersonal, expectativa, adaptación a la tarea que realiza)..
6. ¿Cómo ve la progresión de su carrera?
7. ¿Ha investigado sobre el perfil del nivel que quiere alcanzar como profesional?
8. ¿Cuántos entrenamientos ha realizado al año, tanto las que ofrece la empresa como las de inversión personal?
9. ¿Qué ha cambiado en la empresa en relación con su carrera entre 2010 y 2020?
10. ¿Es una persona adaptativa y creativa frente a diversas circunstancias de la vida?
11. ¿Considera que su trabajo es valioso y reconocido por otros?
12. ¿Ha intentado mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral?
13. ¿Cuáles son las dificultades que tiene a nivel profesional para alcanzar sus objetivos y cómo las ha superado?
14. ¿Tiene un plan de vida laboral? ¿Nunca lo ha elaborado? ¿Por qué?
15. ¿Cómo se sintió durante la entrevista?

Respuestas a las preguntas

ENTREVISTA	PREGUNTAS	SUJETOS	RESPUESTAS
1º Entrevistado	Cuando eras niño, ¿cuáles eran los sueños que quería lograr cuando creciera?	Entrevistado 1	Liderar grupos y cambiar mentalidades. Crea seguidores.
	¿Pudo cumplir su sueño de niño al crecer y cuál es su plan?	Entrevistado 1	No he podido aún, pero estoy en camino de hacerlo.
	¿Conoces el trabajo que hace y te gusta que hace?	Entrevistado 1	Conozco y me gusta lo que hago
	¿Dispone de los recursos para llevar a cabo su actividad laboral de forma eficiente?	Entrevistado 1	No. Me faltan artículos del foro técnico y tecnológico. El conocimiento no debe ser estático.
	Describe su situación laboral actual (objetivos, motivación, relación interpersonal, expectativa, adaptación en la tarea que realizas).	Entrevistado 1	Siento que en este mismo momento me encuentro estático en el desarrollo profesional. 11 años en la misma categoría. Sueño con alcanzar altos niveles de liderazgo. En cuanto a la motivación, estoy automotivado por naturaleza, pero a veces necesito un input como cualquier otra persona. Me llevo bien con la mayoría de ellos, no soy de los que alimentan o fomentan la discordia, aunque no pueda complacer a todos. Tengo la intención de alcanzar un alto liderazgo para 2023. Lo que hago es el resultado de mi versatilidad y adaptabilidad, es decir, aprendí por interés y esfuerzo propio en el trabajo.
	¿Cómo ve la progresión de tu carrera	Entrevistado 1	Débil
	¿Ha investigado sobre el perfil del nivel que quieres alcanzar como profesional?	Entrevistado 1	Sí, y es por eso que me estoy formando e informando sobre ello.
	¿Cuántos entrenamientos ha realizado al año, tanto las que ofrece la empresa como las de inversión personal?	Entrevistado 1	Hago 3 a 4 personales y 4 a 6 por el empleador.
	¿Qué ha cambiado en la empresa en relación con su carrera entre 2010 y 2020?	Entrevistado 1	Hoy soy más aceptado profesionalmente, tengo una mayor visión de la empresa y sus retos y me llaman más a menudo a contribuir a la resolución de problemas técnico-profesionales.
¿Es una persona adaptativa y creativa frente a diversas circunstancias de la vida?	Entrevistado 1	Si	

¿Considera su trabajo valioso y reconocido por los mejores?	Entrevista do 1	Es valioso, pero es poco reconocido. Trabajo en parte para aumentar el reconocimiento.
¿Ha intentado mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral?	Entrevista do 1	Si, el momento actual nos orienta a eso
¿Cuáles son las dificultades que tiene a nivel profesional para conseguir sus objetivos y cómo los ha superado?	Entrevista do 1	El mayor obstáculo es el factor de la coyuntura del país. Se fijan mucho en los diplomas y no en los logros de los profesionales, es decir, la apreciación de lo que la persona realmente hace y no de lo que habrá estudiado.
¿Tiene un plan de vida laboral? ¿Nunca lo elaboró? ¿Por qué?	Entrevista do 1	Sí, pretendo ser pionero en la implantación del sistema eólico en empresa y país, ascender a niveles de liderazgo (Departamentos/Directores en 2028) y ser un conferencista de nivel internacional.
¿Cmo se sintió durante a entrevista?	Entrevista do 1	Cómodo y descontraído.

ENTREVISTA	PREGUNTAS	SUJETOS	RESPUESTAS
2º Entrevistado	Cuando era niño, ¿cuáles eran los sueños que quería lograr cuando creciera?	Entrevistado 2	Ser Médico, Piloto o Ingeniero.
	¿Pudo cumplir el sueño de niño después de crecer y cuál es Su plan?	Entrevistado 2	Sí, trabajando en una industria como Ingeniero.
	¿Conoce el trabajo que realiza y le gusta?	Entrevistado 2	Sí, me gusta mucho.
	¿Tiene los recursos para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente?	Entrevistado 2	Sí, tengo, por ejemplo, mi capacidad intelectual.
	Describe tu situación laboral actual (objetivos, motivación, relación interpersonal, expectativa, adaptación en la tarea que realizas)	Entrevistado 2	Buscar alcanzar la meta establecida en el departamento, cumplir con éxito el plan de mantenimiento y guiar al equipo con dedicación, disciplina y colaboración para que la producción sea razonable de acuerdo al plan de la empresa.
	¿Cómo ve la progresión de su carrera?	Entrevistado 2	Muy bien
	¿Ha estado investigando el perfil del nivel que quiere alcanzar como profesional?	Entrevistado 2	Si
	¿Cuántas entrenamientos ha realizado al año, tanto las que ofrece la empresa como las de inversión personal?	Entrevistado 2	Este año aún no hice ninguno

¿Qué cambió en la empresa en relación con su carrera entre 2010 y 2020?	Entrevistado 2	Mucho ha cambiado: ya soy un profesional calificado, participo en los proyectos de inversión del departamento (...).
¿Es una persona adaptativa y creativa frente a diversas circunstancias de la vida?	Entrevistado 2	Si
¿Consideras que su trabajo es valioso y reconocido por otros?	Entrevistado 2	Si
¿Ha tratado de mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral?	Entrevistado 2	Si
¿Cuáles son las dificultades que tiene a nivel profesional para conseguir tus objetivos y cómo las ha superado?	Entrevistado 2	Las dificultades son: cultura, transmisibilidad (...), para lograr los objetivos buscamos crear una tercera cultura (Transcultura) entre nosotros y bajar al nivel de comprensión de los demás para que la tarea sea fácil para todos.
¿Tiene un plan de vida laboral? ¿Nunca se lo planteó? ¿Por qué?	Entrevistado 2	Sí, siempre soñé con alcanzar el más alto nivel en nuestro departamento o empresa.
¿Cómo se sintió durante la entrevista?	Entrevistado 2	Me sentí muy bien

ENTREVISTA	PREGUNTAS	SUJETOS	RESPUESTAS
3º Entrevistado	Cuando era niño, ¿cuáles eran los sueños que quería lograr cuando creciera?	Entrevistado 3	Tener una familia, una residencia propia y tener éxito profesional.
	¿Pudo cumplir el sueño de niño después de crecer y cuál es su plan?	Entrevistado 3	Sí. Seguir creciendo profesional y socialmente.
	¿Conoce el trabajo que realiza y le gusta?	Entrevistado 3	Sí.
	¿Tiene los recursos para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente?	Entrevistado 3	Si.
	Describe tu situación laboral actual (objetivos, motivación, relación interpersonal, expectativa, adaptación en la tarea que realizas)	Entrevistado 3	Lograr resultados positivos dentro de los objetivos planificados por el departamento, motivado por el reconocimiento del liderazgo; Relación interpersonal positiva, sin conflictos; La expectativa es seguir siendo parte del grupo sólido y alcanzar los objetivos trazados; Gran adaptación.

¿Cómo ve la progresión de tu carrera?	Entrevistado 3	Con gran expectativa
¿Ha estado investigando el perfil del nivel que quiere alcanzar como profesional?	Entrevistado 3	Si
¿Cuántas entrenamientos ha realizado al año, tanto las que ofrece la empresa como las de inversión personal?	Entrevistado 3	Entrenamientos anuales ofrecidas por la empresa
¿Qué cambió en la empresa en relación con su carrera entre 2010 y 2020?	Entrevistado 3	Los distintos modelos de gestión de la empresa, con los cambios de rumbo, así como el momento atípico del covid-19.
¿Es una persona adaptativa y creativa frente a diversas circunstancias de la vida?	Entrevistado 3	Si
¿Consideras que su trabajo es valioso y reconocido por otros?	Entrevistado 3	Si
¿Ha tratado de mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral?	Entrevistado 3	Si
¿Cuáles son las dificultades que tiene a nivel profesional para conseguir tus objetivos y cómo las ha superado?	Entrevistado 3	El modelo inexistente de gestión de carrera de la empresa
¿Tiene un plan de vida laboral? ¿Nunca se lo planteó? ¿Por qué?	Entrevistado 3	Sí.
¿Cómo se sintió durante la entrevista?	Entrevistado 3	Cómodo

ENTREVISTA	PREGUNTAS	SUJETOS	RESPUESTAS
	Cuando era niño, ¿cuáles eran los sueños que quería lograr cuando creciera?	Entrevistado 4	Eran muchos sueños, pero luego quise ser sociólogo.
	¿Pudo cumplir el sueño de niño después de crecer y cuál es su plan?	Entrevistado 4	Más o menos
	¿Conoce el trabajo que realiza y le gusta?	Entrevistado 4	Sé y me gusta hacerlo
	¿Tiene los recursos para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente?	Entrevistado 4	Los tengo

4º Entrevistado	Describe tu situación laboral actual (objetivos, motivación, relación interpersonal, expectativa, adaptación en la tarea que realizas)	Entrevistado 4	Estamos en una nueva era
	¿Cómo ve la progresión de tu carrera?	Entrevistado 4	Cada día con una evolución
	¿Ha estado investigando el perfil del nivel que quiere alcanzar como profesional?	Entrevistado 4	Si
	¿Cuántos entrenamientos ha realizado al año, tanto las que ofrece la empresa como las de inversión personal?	Entrevistado 4	En promedio de 3 a 4
	¿Qué cambió en la empresa en relación con su carrera entre 2010 y 2020?	Entrevistado 4	Casi no hubo cambios pero si, hubieron muchos entrenamientos
	¿Es una persona adaptativa y creativa frente a diversas circunstancias de la vida?	Entrevistado 4	Si
	¿Consideras que su trabajo es valioso y reconocido por otros?	Entrevistado 4	Más o menos
	¿Ha tratado de mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral?	Entrevistado 4	Si
	¿Cuáles son las dificultades que tiene a nivel profesional para conseguir tus objetivos y cómo las ha superado?	Entrevistado 4	Falta de apertura
	¿Tiene un plan de vida laboral? ¿Nunca se lo planteó? ¿Por qué?	Entrevistado 4	Tengo
	¿Cómo se sintió durante la entrevista?	Entrevistado 4	Satisfecha

ENTREVISTA	PREGUNTAS	SUJETOS	RESPUESTAS
	Cuando era niño, ¿cuáles eran los sueños que quería lograr cuando creciera?	Entrevistado 5	Graduarme, trabajar y formar una familia.
	¿Pudo cumplir el sueño de niño después de crecer y cuál es su plan?	Entrevistado 5	Sí, el plan a seguir, es dar seguimiento a los objetivos que aún no he alcanzado.
	¿Conoce el trabajo que realiza y le gusta?	Entrevistado 5	Conozco el trabajo que hago, y amo lo que hago.

5º
Entrevistado

¿Tiene los recursos para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente?	Entrevistado 5	Los tengo
Describe tu situación laboral actual (objetivos, motivación, relación interpersonal, expectativa, adaptación en la tarea que realizas)	Entrevistado 5	Asistente de departamento, apoyo en la administración de procesos DTI, con el objetivo de dar mayor dinámica a los recursos administrativos generales del departamento. Me siento motivado por la forma en que nuestro equipo ha desarrollado los proyectos en cartera, la relación interpersonal es sana y cómoda. En este marco, espero una mejora continua en la gestión de nuestros procesos, adaptándonos cada día a las nuevas realidades, cumpliendo con todas las medidas impuestas para que la adaptación profesional y personal se implemente con éxito.
¿Cómo ve la progresión de tu carrera?	Entrevistado 5	Con algo de escepticismo.
¿Ha estado investigando el perfil del nivel que quiere alcanzar como profesional?	Entrevistado 5	Si
¿Cuántas entrenamientos ha realizado al año, tanto las que ofrece la empresa como las de inversión personal?	Entrevistado 5	2/3 entrenamientos
¿Qué cambió en la empresa en relación con su carrera entre 2010 y 2020?	Entrevistado 5	Mi venida, a trabajar en Luanda, en el Departamento. Tecnologías de la Información con la función actual. El cambio de la alta dirección de la empresa y en consecuencia la del Departamento, creando una dinámica diferente en mis actividades actuales.
¿Es una persona adaptativa y creativa frente a diversas circunstancias de la vida?	Entrevistado 5	Si
¿Consideras que su trabajo es valioso y reconocido por otros?	Entrevistado 5	Si
¿Ha tratado de mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral?	Entrevistado 5	Si, pero no 100%
¿Cuáles son las dificultades que tiene a nivel profesional para conseguir tus objetivos y cómo las ha superado?	Entrevistado 5	A nivel profesional no tengo dificultad en conseguir los objetivos determinados; a nivel personal hay dificultad financiera, algunos

		objetivos se consiguen de forma natural con lo que se obtiene, los otros son inalcanzables.
¿Tiene un plan de vida laboral? ¿Nunca se lo planteó? ¿Por qué?	Entrevistado 5	Si
¿Cómo se sintió durante la entrevista?	Entrevistado 5	Cómodo

ENTREVISTA	PREGUNTAS	SUJETOS	RESPUESTAS
6º Entrevistado	Cuando era niño, ¿cuáles eran los sueños que quería lograr cuando creciera?	Entrevistado 6	Ser graduado en Economía, tener permiso de conducir, tener mi casa con todo tipo de comida para mis hijos
	¿Pudo cumplir el sueño de niño después de crecer y cuál es su plan?	Entrevistado 6	No. tuve en el campo de economía Me gradué en la especialidad que la provincia ofrecía: Pedagogía, Dificultades para estar en Luanda o donde pudiera ahorrar. Mis planes. estudiar, trabaja para criar una familia. Estuve en la administración porque trabajé como empleado de almacén en ADPP, ONG Asistente de Logística Luterana. En formación pedagógica, gestión e inspección escolar.
	¿Conoce el trabajo que realiza y le gusta?	Entrevistado 6	Perfectamente, me gusta porque siempre fue mi sueño gestionar.
	¿Tiene los recursos para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente?	Entrevistado 6	Certeza absoluta
	Describe tu situación laboral actual (objetivos, motivación, relación interpersonal, expectativa, adaptación en la tarea que realizas)	Entrevistado 6	Aprendí a preguntar lo que no sé sobre la otra área en el momento del Covid-19. A nivel de departamento, adapté la nueva experiencia en la ejecución de actividades del sector logístico, debido a la ausencia de empleados de la misma área, fue satisfactoria y buena; Profundicé un poco más en el inventario, las prioridades del material en stock, emitiendo factura para débito al tercero. Mi objetivo es apoyar la calidad de la gestión administrativa, contribuir al clima organizacional del departamento, valorando a la persona sin distinción de cargo y a los demás. Motivación para el reconocimiento de mis habilidades y experiencias de colegas de otras áreas y no de la mía. Tengo una cabeza levantada

		solo a Dios, más bien dispuesta y motivada para servir;. Buena relación interpersonal, positiva, trato a todos con respeto y consideración, amo a todos sin distinción, soy mediador o consejero en el manejo de conflictos. Expectativa de ser un miembro integral en la toma de decisiones para alcanzar las metas establecidas por la empresa; La adaptación en las tareas que realizo es óptima y de la mejor manera comprometerme, dedicarme, ser responsable de las obligaciones de mi puesto.
¿Cómo ve la progresión de tu carrera?	Entrevistado 6	Óptimas expectativas
¿Ha estado investigando el perfil del nivel que quiere alcanzar como profesional?	Entrevistado 6	Si, invierto en mí mismo
¿Cuántas entrenamientos ha realizado al año, tanto las que ofrece la empresa como las de inversión personal?	Entrevistado 6	4 entrenamientos anuales personales y 3 ofrecidos por la empresa
¿Qué cambió en la empresa en relación con su carrera entre 2010 y 2020?	Entrevistado 6	Aumento de responsabilidades en la Sección, gestión de la Sección, contribución a la mejora de la savia, Sugerencias en la ampliación del departamento.
¿Es una persona adaptativa y creativa frente a diversas circunstancias de la vida?	Entrevistado 6	Si
¿Consideras que su trabajo es valioso y reconocido por otros?	Entrevistado 6	Sí, pero entre paréntesis, cuando mis líderes que dicen que tengo que crecer no mencionan mis debilidades.
¿Ha tratado de mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral?	Entrevistado 6	Si
¿Cuáles son las dificultades que tiene a nivel profesional para conseguir tus objetivos y cómo las ha superado?	Entrevistado 6	Sugerencias presentadas a los líderes y no aceptadas
¿Tiene un plan de vida laboral? ¿Nunca se lo planteó? ¿Por qué?	Entrevistado 6	Si, tengo
¿Cómo se sintió durante la entrevista?	Entrevistado 6	Cómodo, estaría bien que fuera presencial. Hay ciertas cosas que expresamos sin limitarnos al diálogo, fue bueno.

--	--	--	--