



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
- Licenciatura en Publicidad -

Trabajo de Investigación Final:

"Una aproximación al impacto del liderazgo gerencial en los equipos de trabajo: Experiencia de managers en Argentina"

Junio - 2006

Fernando Carlos Derossi

Tutor de Tesis: Dr. Fernando Grosso

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
OBJETIVOS	8
ESTRUCTURA DEL TRABAJO	9
PRIMERA PARTE: EL RECORRIDO TEÓRICO	10
EL NUEVO CONTEXTO DE NEGOCIOS Y LA CONDUCCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	11
PRINCIPIOS	14
RELACIONES EFECTIVAS	32
LA FILOSOFÍA DEL META-MANAGEMENT	42
LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN.....	47
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO	62
UN RESUMEN DE IDEAS PARA LA APLICACIÓN COTIDIANA	76
SEGUNDA PARTE: EL ESTUDIO DE CAMPO	79
MARCO METODOLÓGICO	80
POBLACIÓN OBJETIVO	80
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	81
EL CUESTIONARIO	82
PROFESIONALES ENTREVISTADOS	83
CONCLUSIONES ESPECÍFICAS	86
CONCLUSIONES GENERALES	98
PALABRAS FINALES	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXOS: LAS ENTREVISTAS COMPLETAS	112

AGRADECIMIENTOS

Quizás no es lo habitual efectuar reconocimientos en este tipo de trabajos con fines académicos, sin embargo, me parecía injusto no reconocer la colaboración de quienes de alguna u otra manera han contribuido con la realización de este trabajo. Por lo tanto, a ellos me dirijo.

En principio quiero efectuar un agradecimiento a los siguientes entrevistados, quienes a pesar de los altos niveles de responsabilidad y ocupación que poseen en su actividad cotidiana, han demostrado una excelente predisposición para contribuir con sus experiencias y percepciones al desarrollo de este trabajo.

Ramiro Serial De La Torre, Margareth Henriquez, Rubén Rico, Andrés Alcaraz, Gisel Saia, Alejandro Chiaffitela, Giselle Boyer, Guillermo Muro y Fernando Tchechenistky.

Eduardo De Montmollin, Santiago Nieto Orbe y Norma Miscosi, los tres entrevistados seleccionados de la empresa en la que actualmente me desempeño, quienes demuestran con sus actitudes de liderazgo cotidianas, mucho de lo expuesto en las siguientes páginas.

Eric Lange, quien además de participar como entrevistado puso a mi disposición toda la información necesaria para que comprenda cabalmente la dinámica organizacional en la que se desempeña.

Andrés Hatum, quien desde sus carismáticas exposiciones sobre liderazgo y sus consejos sobre como encarar este proyecto, hasta su aporte como entrevistado, ha colaborado con este trabajo.

Por otra parte, quiero agradecer a José Sánchez Miragaya, profesor de varias asignaturas vinculadas con los negocios a las que he asistido, él ha contribuido a motivar mi actual interés en las ciencias empresariales a partir de sus dinámicas clases.

Por último quiero efectuar un especial agradecimiento al Dr. Fernando Grosso, Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales, que desde un primer momento aceptó ser el tutor de este proyecto, convirtiendo en un verdadero privilegio la posibilidad de que uno de los referentes argentinos más importantes en temas vinculados con el liderazgo y la dirección empresaria guíe cada paso del mismo y me transmita su amplio conocimiento en el tema.

RESUMEN

En la actualidad, las realidades competitivas de las organizaciones son cada vez más complejas y los cambios se producen con creciente aceleración. Los antiguos modelos de gestión no contemplan este fluctuante entorno, ni al ser humano como principal factor generador de valor. En el marco del desarrollo tecnológico copiar un producto es fácil, lo difícil es copiar la calidad de funcionamiento de la organización.

Aquí es donde la interacción de equipos de alto rendimiento se torna fundamental, derivando en la necesidad de que en todos los niveles organizacionales existan “líderes flexibles”, capaces de adaptar diversos estilos de gestión en función de las múltiples necesidades con las que conviven a diario. Ya sean personales, grupales u organizacionales.

Lograrlo no es tarea fácil, el líder debe atravesar un proceso de aprendizaje que combine lo “aptitudinal” con lo “actitudinal” en el cual, la inteligencia emocional juega un papel preponderante. Esto le permitirá en primera instancia “liderarse a sí mismo”, luego llevar adelante la conducción de grupos, y finalmente, convertirse en un líder organizacional.

En Argentina la experiencia relevada a partir de este estudio nos indica lo siguiente:

- La influencia ejercida por la gerencia es absolutamente determinante en el clima del equipo, impactando directamente en las aspiraciones personales y grupales.
- El impacto nunca es neutro, si bien se pueden combinar el positivo y el negativo, siempre uno tiene predominio sobre otro.
- El modelo de gerente extraído del estudio se considera a sí mismo un líder, y si bien tiene predilección por la utilización de los estilos “visionario” y “afiliativo”, opta por aplicar en la mayoría de los casos un “liderazgo flexible” (que incluye el autoritario cuando es necesario).
- La comunicación interpersonal es el aspecto de la gerencia más influyente en los equipos de trabajo. Para que sea efectiva, debe sustentarse en mensajes y meta mensajes **no** contradictorios, que implica por supuesto, el ejemplo en su accionar cotidiano.

INTRODUCCIÓN

Antes de ingresar directamente en el trabajo, me gustaría destacar los aspectos que motivaron mi elección sobre el tema que analizarán las siguientes páginas.

A lo largo de la carrera, algunas asignaturas tales como: **“Organización y Administración de la Empresa Publicitaria”**, **“Técnicas de Comercialización 1”**, **“Técnicas de Comercialización 2”**, **“Principios de Economía”**, e **“Investigación de mercado”** supieron despertar en mi, un profundo interés sobre la dinámica organizacional, sus estrategias competitivas y sus acciones en el *“campo de juego”* para obtener resultados positivos. Por otro lado, materias tales como: **“Sociología”**, **“Psicología General”**, **“Psicología Social y Semiología”**, **“Filosofía”** y **“Psicología de la Motivación”**, reforzaron el interés que ya tenía previamente en las ciencias vinculadas al ser humano y sus interrelaciones.

Esta influencia académica se sumó a la posibilidad que tengo desde hace más de dos años, de trabajar en una empresa con una gran estructura, (Paginas Doradas, TPI - Telefónica Publicidad e Información) que me permitió a lo largo de este tiempo, aprender de diversos líderes de equipos de trabajo e interactuar con ellos.

Lo mencionado anteriormente me enriqueció a nivel académico, laboral e indefectiblemente a nivel personal, sin embargo mi interés en el tema iba mas allá de esto, me preguntaba: ¿Por que con similares condiciones y factores externos, hay equipos a los que les va mucho mejor que a otros? Equipos que generan mejores ideas, mejores productos y servicios, equipos que venden mas, que atienden mejor a sus clientes, que aportan un valor agregado a su trabajo impensado previamente y que brindan soluciones de alta calidad mas allá de sus responsabilidades individuales.

¿Por qué determinados equipos funcionan como un imán para la gente excepcional, y otros grupos funcionan como un eyector automático de estas personas?

¿Es posible crear un lugar de trabajo en donde el compromiso de los colaboradores con los objetivos sea tal, que se sientan verdaderos socios de la organización aún sin serlo en los papeles?

Desde ya que sería un extremista si pensara que lo **“único”** que influye en las respuestas a las preguntas anteriores es la capacidad de liderazgo de las personas, pero igualmente antes de iniciar este trabajo tenía la certera intuición de que era una pieza irremplazable en el engranaje de cualquier equipo con aspiraciones de éxito.

Hoy estoy convencido de que la influencia del líder es determinante en los resultados de toda organización, y cuando me refiero al líder no descargo toda la responsabilidad de éxito o fracaso en “EL” gran y único *Líder, Director General, CEO*, o como sea que se denomine en cada empresa en particular. Si bien esta claro que es una ventaja diferencial tener una persona con amplias capacidades de liderazgo en la conducción general de una organización. Hoy lo que las compañías requieren es mucho más que eso, es necesaria la conformación de un sistema integrado de líderes provenientes de todos los niveles jerárquicos y que estén alineados en función de la misión de la organización.

Esta en mi opinión, es la única manera de que el operador que atiende al cliente, actúe intrínsecamente comprometido con los mas altos postulados de la filosofía corporativa. Es la única manera de que el vendedor que sale a la calle actúe con un alto nivel de motivación, y que el asistente con una idea innovadora, no tenga el menor reparo en transmitirla a su superior con la certeza de que será evaluada y tenida en cuenta, independientemente de su aplicación posterior.

Como estos, existen innumerables ejemplos que surgen del trabajo diario en todo tipo de organizaciones y en cada rincón del planeta.

Veremos a lo largo de este trabajo teorías relevantes escritas hasta el momento sobre el tema pero además de ello compartiremos una amplia gama de opiniones provenientes de aquellos responsables de liderar personas hoy, en esta Argentina, en un país que además de estar afectado por los cambios globales es, en sí mismo, un cambiante y turbulento conjunto de culturas afectadas por las más fluctuantes condiciones políticas, institucionales, económicas y sociales.

¿Es posible entonces, que los gerentes en Argentina lleven a la practica el ideal bibliográfico?

Si es que lo logran, ¿Cómo lo hacen? Si es que no lo logran ¿Frente a qué problemas se enfrentan?

¿Que opina acerca de su rol como líder ese gerente que todos los días se debe gestionar una gran cantidad y variedad de conflictos? ¿Cómo hace para influir en su equipo de manera positiva?

Cómo bien define Tony Schwatz¹ este “atleta corporativo” que debe rendir al máximo durante jornadas de diez o más horas ¿Puede superarse aún más? ¿Qué debe mejorar?

¿Por que algunas personas, que tienen la responsabilidad formal otorgada por la organización, de gestionar un equipo, no logran afirmarse como líderes? ¿Que consecuencias genera esta situación?

Trataremos de dilucidar cada una de estas preguntas consultándole directamente a ese “atleta corporativo” que “juega” con la realidad todos los días, sin dejar de lado, por supuesto, el recorrido teórico acerca del tema.

Si más allá de la aplicación en el entorno laboral, estas páginas sirven al lector para plantearse, y re – plantearse algún aspecto personal acerca del tema en cuestión, estaré mas que reconfortado al sentir que humildemente, mi trabajo a logrado generar algún beneficio mas allá de los objetivos formales y académicos propuestos.

OBJETIVOS

El presente trabajo de investigación es de tipo cualitativo y exploratorio.

La diversidad y amplitud de todas las variables que afectan directa o indirectamente al liderazgo, generan la necesidad de acotar el tema de esta investigación, con objeto de profundizar, en las ideas que abordemos.

Es por ello que nos concentraremos en los siguientes objetivos:

- 1) Obtener vínculos entre la actitud de liderazgo por parte de la gerencia y el comportamiento de sus seguidores.*
- 2) Indagar acerca de modelos y estilos de conducción de gerentes en Argentina y la percepción de los mismos sobre su rol.*
- 3) Explorar acerca del rol que juega la comunicación interpersonal en el impacto del liderazgo en los equipos de trabajo.*

Cabe destacar que tendremos en cuenta los objetivos mencionados, dentro del marco determinado por la población seleccionada que veremos más adelante y por lo tanto, estará condicionado por la inter-subjetividad que compartimos como sociedad argentina en el tipo e interpretación de conceptos y valores provenientes de nuestro entorno cultural, político, social y económico.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

La estructura esta dividida en dos partes principales:

La **primera parte** contiene un recorrido sobre teorías de liderazgo y gerenciamiento, tradicionales y modernas. El objetivo de esta primera etapa fue realizar una amplia recopilación sobre el tema en estudio, conformando así, un sólido marco referencial que permitió sentar las bases teóricas sobre las que se realizó y analizó el estudio de campo.

En la **segunda parte** ingresamos al estudio de campo. Este se compone a partir contacto directo y la opinión de quienes día a día tienen la responsabilidad de llevar a la práctica esas teorías, quienes tienen a cargo la conducción de equipos de trabajo. La idea en esta segunda etapa es indagar en sus experiencias y conocimientos porque son ellos más que nadie, quienes nos pueden decir, como logran impactar positivamente es su equipo y frente a que obstáculos personales o contextuales, se enfrentan. En definitiva, como perciben la función del liderazgo y su rol en el mismo.

Para recolectar la información, se realizó sobre la base de un cuestionario de 10 preguntas abiertas, una serie de 14 entrevistas a ejecutivos con claras posiciones de liderazgo dentro de diversas organizaciones del sector privado, quienes se especificarán más adelante junto con sus responsabilidades, cargo y organización.

Posteriormente se realizaron las **conclusiones específicas** para cada una de las preguntas que componen el cuestionario y luego, se llevaron a cabo las **conclusiones generales** del estudio, vinculadas estrictamente con los objetivos de investigación planteados en este inicio.

Finalmente, el trabajo concluye con una reflexión en las **palabras finales**.

PRIMERA PARTE:

EL RECORRIDO TEORICO

EL NUEVO CONTEXTO DE NEGOCIOS Y LA CONDUCCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

“El equilibrio no es la finalidad ni la meta de los sistemas abiertos, para mantenerse viable, un sistema abierto debe hallarse en un constante estado de desequilibrio”

Ilya Prigogine

A lo largo de este trabajo se exponen temas sobre cuestiones esencialmente “internas” de la organización (Liderazgo, gerencia, equipos de trabajo, comunicación interpersonal), sin embargo, para abordar esta temática es necesario hacer un breve repaso sobre los principios de funcionamiento de la empresa y el diseño de su modelo de gestión, partiendo de la comprensión del entorno y sus influencias sobre la misma.

Es decir, como podemos analizar las fuerzas que condicionan el funcionamiento de la organización y a partir de allí, que tipo de organización debo crear y cuales son sus principios fundamentales de gestión.

Para contar con un modelo de análisis que nos permita construir escenarios útiles para la toma de decisiones de los líderes gerenciales, se requiere que demos una respuesta efectiva a tres problemas fundamentales:

- La clasificación de las variables, para entender las relaciones de preponderancia que pueden existir de unas a otras (ante la posibilidad de que alguna de ellas pudieran motivar lecturas contradictorias entre sí).
- La selección de las variables, habida cuenta de la gran cantidad de variables presentes y la necesidad de determinar con claridad cuales son verdaderamente críticas para el negocio (tengamos en cuenta que hablamos de tomar decisiones en “tiempo real”).
- La interrelación entre las variables, advirtiendo los efectos catalizadores que se producen cuando encadenamos sucesos que muchas veces parecen aislados (no perdamos de vista que todo entorno sistémico como el que analizamos se caracteriza por su dinámica y complejidad).

También se proponen tres niveles de análisis del contexto:

Un primer nivel, que determina las variables de lo que definiremos como **sector industrial**, en el que consideramos el impacto de todos aquellos sucesos que afectan en forma directa a la rama de actividad de nuestra empresa (o una unidad de negocio dentro de ella) y por supuesto a todas aquellas organizaciones que comparten dichas relaciones competitivas. Este sector industrial define lo que llamaremos un “**campo de fuerzas competitivas**”.

Un segundo nivel de análisis, que se define a partir de un conjunto de variables que conforman lo que denominaremos **contexto regional**, donde nuestro foco de atención se concentra en el conjunto de variables que influyen sobre un determinado país (o zona geográfica dentro del mismo o bloque de países inclusive).

Los factores a considerar en este marco, son todos aquellos cuyo impacto se manifiesta sobre el conjunto de la actividad empresarial radicada en dicho entorno geográfico, en forma independiente de sectores de actividad o condiciones competitivas.

Uno de los más clásicos modelos de análisis que segrega variables de “subcontextos” político, económico, socio-cultural, tecnológico o ambiental puede constituirse en un excelente punto de referencia para identificar el tipo de elementos a considerar (legislación, estabilidad institucional, políticas económicas, modas, hábitos culturales, etc.).

El tercer y último nivel de análisis lo denominamos **marco global**, aquí consideramos todos aquellos sucesos cuyo nivel de impacto se extiende sobre el conjunto de la actividad económica mundial, más allá de la región en particular que nos ocupa.

El marco global esta definido a partir de un escaso conjunto de variables en cada ciclo histórico, pero esas variables se constituyen en **tendencias de cambio estructural**, en tanto su efecto se extienda a lo largo del tiempo. Esto promueve alteraciones profundas en los paradigmas vigentes y usualmente sus efectos son irreversibles.

La verdadera diferencia en la metodología de construcción de escenarios, partiendo de distintas condiciones coyunturales esta dada por la capacidad de cada entorno regional para generar tendencias de cambio estructural, es decir, generar sucesos que produzcan un impacto de alcance mundial, capaz de inducir transformaciones profundas en las “reglas del juego”.

Existen entonces, regiones (o países) “generadoras de tendencias” y regiones (o países) “receptoras de tendencias”.

En regiones **generadoras** de tendencias, el proceso de análisis estratégico se inicia a partir de cada sector industrial puesto que sus variables tendrán prevalencia sobre aquellas globales (de hecho tenderán a convertirse en ellas), mientras que en las regiones **receptoras** de tendencias, el análisis se iniciará con una lectura lo más amplia posible del marco global, ya que serán sus variables las que esencialmente condicionarán a las otras.

A partir de lo expuesto en los párrafos anteriores se pueden realizar las siguientes conclusiones:

- 1. La imprevisibilidad de un contexto regional, no desvía el impacto de las tendencias de cambio estructural del marco global.*
- 2. Los fenómenos predominantes en cualquier tipo de contexto estarán siempre relacionados con tendencias globales y de corte estructural.*
- 3. Las tendencias de cambio estructural tienen su epicentro en las regiones que radican industrias de punta.*

Cada uno podrá, a partir de este modelo, realizar un análisis que será diverso según las condiciones competitivas y regionales que le corresponda. Sin embargo, el marco global es algo que le es común a todos, y en la actualidad esta padeciendo cambios y quiebres estructurales cada vez con mayor aceleración.

Frente a este panorama, el secreto de supervivencia de las empresas se centra como nunca en su capacidad de anticiparse y dar respuesta rápida al entorno y competir en función del tiempo, de manera tal de encontrar caminos de crecimiento frente a las múltiples realidades del contexto que la rodea.

En el marco de desarrollo tecnológico copiar un producto es muy fácil, lo difícil es copiar la calidad de funcionamiento de la organización, la versatilidad de su gente, la capacidad de comunicación de sus líderes y la interconectividad de equipos altamente motivados capaces de obtener resultados exitosos sustentables en el tiempo sea cual fuere la circunstancia que les toque afrontar. Hacia allí vamos en el resto de este trabajo.

PRINCIPIOS

El ser humano detrás del management

Repasaremos principios que Fredy Kofman² expone como una visión integral y profunda del management (denominada por el autor meta-management). Estos principios van más allá del gerenciamiento exclusivamente centrado en empresas y por lo tanto tiene al ser humano y su conciencia como eje de análisis.

El Manager Excelente

En una encuesta realizada por la **Organización Gallup** basado en la premisa de que los empleados talentosos son el fundamento de una organización exitosa, el descubrimiento más importante, informan los autores, es que “Los empleados talentosos necesitan de managers excelentes. El empleado talentoso puede sumarse a una compañía por sus líderes carismáticos, sus beneficios generosos, y sus programas de entrenamiento sobresalientes, pero cuanto tiempo se quedará y cuán productivo será para la empresa, lo determinará la relación con su supervisor inmediato”.

Los investigadores del Gallup encontraron que los managers excepcionales creaban un ambiente de trabajo en el que los empleados contestaban las siguientes preguntas (en orden de importancia) con las afirmaciones más enfáticas:

- Sé lo que se espera de mi trabajo.
- Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo.
- Tengo la oportunidad de expresar mis mejores capacidades cada día de mi trabajo.
- He recibido en los últimos 7 días algún reconocimiento o felicitación por hacer un buen trabajo.
- Le importo como ser humano a mi supervisor.
- Se preocupa mi supervisor por mi desarrollo profesional y humano.
- Son tomadas en cuenta mis opiniones.
- Es mi trabajo importante como parte de la misión y el propósito de la compañía.
- Están mis colegas comprometidos con hacer trabajos de alta calidad.
- Tengo un buen amigo en el trabajo.
- He hablado con alguien sobre mi progreso en los últimos 6 meses.
- He tenido oportunidades durante este último año de aprender y crecer.

La variabilidad de las respuestas dentro de la misma organización indicó que la experiencia de los empleados dependía principalmente de su relación con su manager.

Es mejor trabajar con un gran manager en una compañía conservadora que para un manager mediocre en una compañía con una cultura innovadora.

Lo que natura no da...

Cada individuo posee ciertos patrones específicos (los autores los llaman a estos patrones "Talentos") de pensamiento, emoción y comportamiento, que derivan directamente de su constitución neurológica y su evolución psicológica.

Usando el mundo de las computadoras como analogía podríamos decir que estos talentos son como microchips cuyos circuitos lógicos han sido impresos físicamente, lo que los hace inmodificable. En la jerga de la informática esto se lo llama Hard (duro), en el otro extremo, hay una carpa superficial de hábitos modificables. Estas rutinas modificables son como programas cuyas instrucciones están en estado maleable o "Blando" (Soft).

Entre la superficie y el núcleo esta la zona gris de lo "Tal vez modificable". En esta zona se ubican los distintos hábitos de acuerdo con su posibilidad de cambio que depende de Factores internos (como el "arraigo" en las vías neuronales que los subyacen) y externos (como la efectividad en la metodología utilizada para modificar la conducta).

Habilidades y Meta-Habilidades

Cada trabajador requiere de ciertas destrezas específicas. El trabajo del management también tiene sus requerimientos puntuales, y son, precisamente, aquellas habilidades y conocimiento que permiten crear un ambiente de trabajo que invite a los empleados a responder con afirmaciones rotundas las doce preguntas precedentemente expuestas.

Hay ciertas habilidades y conocimientos del más alto orden de generalidad, que constituyen la base del desarrollo de las habilidades específicas. A estas las llamaremos Meta-Habilidades.

El saber Aplicado Requiere de Contextualización

Para operar en forma efectiva, la persona debe ser capaz de recontextualizar y adaptar su conocimiento a las circunstancias que se le presentan.

Un consejo descontextualizado, por ejemplo, "pise el acelerador para ir más rápido" es solo un primer paso para el camino del aprendizaje. Es necesario saber que sobre determinadas superficies, si uno pisa el acelerador no necesariamente irá más rápido, por ejemplo, si uno acelera sobre el hielo lo más probable es que patine y pierda el control del automóvil.

Para operar en el mundo real, es necesario desarrollar el *criterio* para adecuar dicho consejo a las condiciones siempre cambiantes en las que el individuo se encuentra inmerso.

Este criterio en una Meta-Habilidad que sirve para potenciar otras habilidades de orden inferior.

Ser, Hacer, Tener

"Para tener, es necesario primero hacer y para hacer es necesario primero ser". Lo visible (el efecto) llama la atención y oculta la importancia de lo invisible (la causa). Por eso, desde que el mundo es mundo, las personas, seducidas por el resultado, pierden de vista la infraestructura y el proceso que son pre-condiciones para obtenerlo.

Al concentrarse en el ser, la persona se vuelve mucho más flexible para modificar su hacer (y por ende su obtener). Igualmente, al concentrarse en sus valores fundamentales, una organización se vuelve mucho más flexible para modificar sus estrategias (y por ende sus resultados). Esta flexibilidad no es simplemente una buena idea; en un mundo de permanente cambio, es un requerimiento vital para la supervivencia.

Esta movilización es un tremendo desafío. Como dice Peter Druker³, "La institución tradicional esta diseñada para la continuidad, y si es exitosa, mucho más comprometida con esa continuidad. Todas las instituciones existentes, sean negocios, universidades, hospitales o iglesias deben, por lo tanto, hacer esfuerzos especiales para ser receptivos al cambio y para ser capaces de cambiar. Esto explica porque las instituciones existentes se enfrentan a la resistencia al cambio. El cambio, para la institución tradicional es una contradicción en sus propios términos".

Aprendizaje, Saber y Poder

"En tiempos de cambio, los aprendices heredaran la tierra, mientras que los sabelotodo se hallaran perfectamente equipados para desenvolverse en un mundo que ya no existe".

ERIC HOFFER

Para algunos *aprender es obtener conocimiento, poseer la información correcta.*

Esta definición proviene de un modelo "informático" del conocimiento: saber es conocer datos, poseer información. Responde al modelo escolar: si podemos contestar las preguntas en el examen, queda demostrado que "sabemos" la lección.

Sin embargo Kofman plantea la siguiente definición:

"Conocimiento es la capacidad de actuar efectivamente para producir los resultados que uno persigue. **Aprendizaje** es el proceso de incorporación de nuevo conocimiento. En consecuencia, **aprender** es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea".

La diferencia entre estas definiciones no es meramente semántica.

Se traslada desde la concepción tradicional del saber-que (información) a una definición con un gran efecto operativo, el saber-como.

Una definición operativa de aprendizaje y efectividad

Para hacer que un hombre actúe, la insatisfacción y la visión de una situación más satisfactoria son condiciones, pero no son suficientes. Una tercera condición se requiere: la expectativa de que el comportamiento tendrá el poder de remover o al menos aliviar esa insatisfacción.

Sin la insatisfacción de lo existente y sin una visión de futuro mejor, no hay razón para actuar. En todo esfuerzo hay un objetivo, una visión de futuro que impulsa al ser humano a utilizar sus capacidades y recursos para alterar la deriva natural de los acontecimientos.

La organización en expansión no tiene (o prevé) ningún problema, sino que se ha planteado un objetivo que no podrá alcanzar a menos que actúe en consecuencia, la brecha de insatisfacción no tiene porque ser reactiva (responder a un problema); bien puede ser pro-activa (responder a una aspiración).

La esencia de la acción es la aplicación de energía en el presente para modificar la deriva del pasado hacia un objetivo futuro.

Aprendizaje

El aprendizaje es lo opuesto a la locura. Una definición de esta última propone que "es hacer una y otra vez lo mismo, esperando un resultado distinto". De acuerdo con esta definición muchas personas y organizaciones operan en un dudoso estado de salud mental. Podemos interpretar al aprendizaje como una forma de actuar para corregir errores cometidos en acciones anteriores. En el caso de intentar alterar el curso de los acontecimientos infructuosamente, el individuo con capacidad de aprendizaje puede detenerse a reflexionar sobre su conducta. De esta manera puede ejecutar acciones destinadas a aumentar la efectividad de su accionar.

Acción y aprendizaje colectivos

Un grupo es capaz de hacer cosas imposibles para cualquiera de sus miembros, ninguna persona puede construir un rascacielos, perforar un pozo de petróleo, etc.

Un individuo, por otro lado puede hacer cosas imposibles para un grupo. Toda persona tiene conciencia localizada y unificada (salvo en los casos patológicos). Ninguna sociedad tiene el mismo nivel de conciencia integrada. La sociedad, esta compuesta por individuos afiliados a un patrón de creencias y comportamientos comunes. Lo que allí existe es inter-subjetividad.

Una compañía, o cualquier grupo organizado alrededor de un propósito, es un sistema que brinda coherencia a las interacciones de sus miembros. Ese patrón de coherencia es lo que nos permite hablar de percepción y acción colectivas.

Para operar en armonía, los miembros del equipo deben compartir una visión común de un futuro deseable y una comprensión común de una realidad que no corresponde a esos deseos.

Llegar a un consenso sobre estos elementos requiere operar en un espacio *dialogico* (*dialogos* significa, en griego, “sentido compartido”). Intercambiar información, razonar sobre los contenidos de esa información, armar cadenas lógicas de medios a fines y fundamentalmente, acordar un objetivo común, son las movidas básicas de este diálogo.

Los sabelotodos (knowers) y los aprendices (learners)

El proceso de aprendizaje requiere comenzar desde la posición de quien no sabe pero se compromete a saber, o sea, en la postura de quien se declara "aprendiz".

Nuestra cultura aprecia el conocimiento (real o aparente) más que la voluntad de aprender. La posibilidad de aprender se inicia con una declaración de ignorancia, con la expresión "no sé". Esta declaración es importante tanto a nivel individual como a nivel colectivo. *Para crear organizaciones aprendientes es necesario primero permitir organizaciones ignorantes.*

Somos elogiados y premiados por lo que sabemos, y pagamos un elevado precio por lo que no sabemos: pérdida de oportunidades, humillación, pérdida de autoestima y el desempleo.

El problema es que las personas atrapadas en la dinámica cultural quedan inmobilizadas en la trampa de parecer competentes, aun cuando no saben. Esta pretensión esta en el corazón del "sabelotodo", una identidad construida en torno al miedo y a la necesidad permanente de tener razón. Hay muy pocos sabelotodo y menos aún aprendices 100% puros. La mayoría de nosotros conjuga las dos energías inclinándose hacia una u otra alternativamente.

El sabelotodo es quien deriva su autoestima de estar en lo cierto, explicando los errores recurrentes sin asumir responsabilidades. Dado que él tiene siempre la solución correcta, la causa de los problemas, necesariamente corresponden a un tercero que no aplica en forma debida esa solución.

Como mero espectador, el sabelotodo queda protegido de toda falta. El problema es que queda también incapacitado para modificar la situación indeseada en la que se encuentra.

El precio de su inocencia es su impotencia.

Por otro lado, "el aprendiz" reconoce la importancia de los factores que se encuentran fuera de su control, pero se concentra en las variables que puede modificar. El aprendiz comprende que todo resultado es consecuencia de la comparación entre un determinado desafío del entorno y su capacidad de respuesta frente a él.

Mientras el sabelotodo se considera víctima de las circunstancias el aprendiz se ve como protagonista aceptando la realidad de la situación en la que se encuentra, pero en vez de someterse a ella, se considera con el poder necesario para modificarla en base a sus acciones.

Víctimas y Protagonistas

La víctima se concentra en las variables exógenas (circunstancias fuera de su control), y el protagonista se concentra en las endógenas (acciones que puede emprender para responder a las circunstancias).

Quien se imagina la vida como una partida de naipes, obviamente no puede elegir las cartas que le tocarán. Tal cosa queda a cargo del destino y del azar. Pero igualmente obvio es que, uno es el que elige como jugar esa mano. Enfocarse en el reparto de cartas genera una sensación de impotencia; Enfocarse en las decisiones del juego genera una sensación de poder. *El Precio del poder es la responsabilidad.*

Responsabilidad Incondicional

Si hacerse responsable y protagonista es tan efectivo, si desligarse del problema y verse como víctima es tan inefectivo.

¿Por qué las personas tendemos a actuar como víctimas y no como protagonistas?

Porque creemos que la seguridad y la felicidad se consiguen mediante la aprobación del otro; porque creemos que el bienestar y el éxito se derivan de la inocencia y el complacer a los demás.

Desde la más tierna infancia aprendemos a igualar responsabilidad con culpabilidad. En nuestra mente infantil, ser responsable equivale a “ser causante” o “culpable” de algo. Y ser culpable es algo “malo”. No sorprende que defendamos nuestra inocencia desapegándonos del problema. Como dice el refrán: *“El éxito tiene muchos padres, pero el fracaso es huérfano”*.

Si uno no es parte del problema, no puede ser parte de la solución.

Aún cuando uno no sea agente causal en forma directa, puede descubrirse como parte del sistema que genera el resultado insatisfactorio. Siempre que uno sufre “tiene algo que ver” con el asunto.

La dignidad primera y última del ser humano es su capacidad inalienable para elegir como responder a la situación en la que se encuentra, de esta manera, puede manifestar sus principios y valores en forma incondicional.

Estímulo-reacción

Todo comportamiento se origina en la conciencia del ser humano (sus modelos mentales). Lo que ocurre fuera de esa conciencia no induce a la acción; simplemente la influye. Uno no responde al teléfono porque suena, ni hace cualquier otra cosa a causa de lo que ocurre en su entorno.

Uno *elige* hacer lo que hace como respuesta a la situación que percibe, elige actuar de la manera como lo hace porque le parece que es la mejor posible (dadas las circunstancias)

para perseguir sus intereses de acuerdo con sus valores. Los hechos externos no son estímulos, sino *información*.

Información-conciencia-elección-comportamiento

Cuando contesto el teléfono en medio de una reunión, mi declaración verdadera sería: “Entiendo que atender esta llamada implica interrumpir nuestro dialogo pero ***prefiero hacerlo***, ya que me interesa más averiguar quien esta llamando que mantener el flujo de la conversación”. Esto suena mucho menos “gentil” que disculparse por ***tener necesidad*** de atender el teléfono. Pero la gentileza aparente que viene aparejada con la irresponsabilidad no es más que hipocresía. *La verdad es que me interesa más contestar el teléfono que continuar la conversación; por eso elijo hacerlo.*

En su libro ***Los siete hábitos de la gente altamente efectiva***, Stephen Covey⁴ cita una frase que tuvo un fuerte impacto en su vida: "Entre el estímulo y la reacción, hay un espacio. En ese espacio yace nuestra libertad y el poder de elegir nuestra respuesta. En nuestra respuesta yacen nuestro crecimiento y nuestra felicidad". Esta frase resume la diferencia entre el modelo del estímulo-reacción y el de información-respuesta; entre la reactividad y la responsabilidad.

Éxito y paz

Toda acción tiene un objetivo doble. En primer lugar se trata de obtener un cierto resultado (éxito). Pero más allá del resultado la acción tiene un propósito auto-afirmativo de la identidad de la persona (paz) . Se puede interpretar a la acción como una respuesta del actor a los desafíos del entorno.

La pregunta acerca del éxito obliga a comparar los resultados de la acción con los objetivos perseguidos. La pregunta acerca de la paz, compara a la acción en sí misma con los valores de la persona. El éxito es mediato y condicional, ya que depende de factores fuera del control del actor, pero la paz es posible en forma inmediata e incondicional.

Muchas personas temen que si encuentran satisfacción en su comportamiento dejaran de preocuparse por el resultado. Este no es el caso. Uno de los valores fundamentales es el de la excelencia, por lo que uno esta siempre compelido a buscar el éxito por todos los medios honorables que tenga a su alcance. Es cierto que la virtud impone algunas restricciones. Quien subordina el éxito a la integridad se auto-restringe en el uso de medios. Ej.: No saboteará a un colega con el que compite por el ascenso. También es cierto que el comportamiento depravado puede a veces triunfar; en el corto plazo. Pero cuando se subordina la integridad al éxito, no hay reglas del juego y la vida se deshace en un vacío existencial.

Tres niveles de responsabilidad

Podemos distinguir tres niveles de responsabilidad: reactivo, proactivo y creativo.

- **La responsabilidad reactiva** se orienta a corregir los hechos consumados. Dado un cierto conjunto de circunstancias, uno intenta hacerles frente en forma efectiva.
- **La responsabilidad proactiva** se orienta a los procesos. Proyectando posibles consecuencias, uno intenta diseñar mecanismos preventivos que minimicen la probabilidad de ocurrencia de hechos desfavorables.
- **La responsabilidad creativa** se orienta a las infraestructuras. Comprometido con su visión, uno intenta generar condiciones que transformen positivamente el sistema global.

Motivación extrínseca e intrínseca

La motivación extrínseca opera en base a los premios y castigos del entorno. La motivación intrínseca opera en base a valores y compromisos personales del individuo. Aunque la motivación extrínseca parece más expeditiva, la única motivación que genera resultados de alta calidad es la intrínseca.

Lo que motiva, y especialmente motiva a los trabajadores inteligentes, es lo mismo que motiva a los voluntarios de una organización sin fines de lucro: *desafío, la creencia en la misión de la organización, el entrenamiento continuo, ver resultados, etc.*

No nos es posible manipular el entusiasmo y la creatividad del otro, lo mejor que se puede hacer es brindar información acerca de la situación y de las consecuencias de los distintos cursos de acción.

Aprendiendo a Aprender

Aprender es incorporar nuevas habilidades que posibilitan lograr objetivos que hasta el momento se hallaban fuera de alcance.

Para encontrar oportunidades de aprendizaje, uno debe buscar situaciones donde exista una brecha entre lo que *quiere* lograr (su objetivo) y lo que *puede* (su competencia). La conciencia de esa brecha se manifiesta en la declaración: “No sé”.

El Camino del Aprendizaje

Para transitar el camino del aprendizaje, se debe cumplir con ciertas condiciones.

1. Establecer una visión, sin una visión uno queda a la deriva y termina reaccionando momento a momento como un animal: busca el placer inmediato y evita dificultades. De hecho todas las obras del ser humano han sido creadas muchas veces, primero en

la mente del creador y luego en el mundo material. Como dice Jack Welch, CEO de General Electric: **“Toma el control de tu futuro (mediante el desarrollo de tu visión) o algún otro lo hará por ti...”**

En el ámbito colectivo también, una visión compartida es absolutamente vital.

2. Tomar conciencia de la brecha que hay entre su realidad y su visión. Peter Sengue⁵ enfatiza la importancia de esta tensión entre habilidad y ambición: “La tensión creativa surge cuando se ve claramente donde se quiere estar – la visión – y se la contrapone con la realidad actual. La brecha entre ambas genera una tensión natural. Los individuos, grupos y organizaciones orientados al aprendizaje, usan la energía de esta tensión para mover la realidad existente hacia sus visiones”.
3. Declararse (temporariamente) incompetente para satisfacer sus anhelos.
4. Comprometerse con el aprendizaje.
 - 4.1. Asumiendo la responsabilidad de aumentar su competencia.
 - 4.2. Reconocerse como principiante y darse permiso para cometer errores.
 - 4.3. Buscar ayuda de un maestro o *coach*, y darle permiso y autoridad.
 - 4.4. Asignar el tiempo y los recursos para practicar diligentemente bajo la supervisión del *coach* en un espacio adecuado.

Los Coaches y la confianza

Con el objetivo de generar confianza, el principiante debe evaluar al coach en cinco dimensiones de fundamentales.

1. Competencia. ¿Domina el coach la competencia buscada? ¿Cuenta con la capacidad para enseñarla?
2. Integridad. ¿Encuentra uno congruencia entre las intenciones declaradas por el coach y su comportamiento?
3. Confiabilidad. ¿Es el coach consistente en el cumplimiento de lo que ha prometido?
4. Ubicación. ¿Restringe el coach su autoridad al dominio pertinente?
5. Respeto. ¿Emite el coach juicios respetuosos?

Maestría

Los verdaderos maestros, a diferencia de los expertos, mantienen siempre el espíritu del principiante, abiertos y alertas a nuevas posibilidades creativas que al experto, en su competencia inconsciente, se le escapan.

Los enemigos del aprendizaje

Existen muchas amenazas que asechan a quienes buscan el conocimiento. Llamamos a estas fuerzas negativas, “los enemigos del aprendizaje”.

Algunos de estos son:

- La ceguera (acerca de la propia incompetencia).
- El miedo (a declarar ignorancia).
- La vergüenza (de mostrar incompetencia).
- La tentación (de considerarse una víctima).
- El orgullo (que impide pedir ayuda e instrucción).
- La arrogancia (de creer, o pretender que uno “ya sabe”).
- La pereza (para practicar con diligencia).
- La impaciencia y el aburrimiento (por acceder a la gratificación inmediata)
- La desconfianza (en el instructor o en uno mismo) Como decía Henry Ford: *“tanto si crees que puedes como si crees que no puedes, tienes razón”*.
- El enfado y la confusión (de no entender que ocurre).

Aprender a aprender volviéndonos maestros del aprendizaje, nos permitirá responder con efectividad a cualquier cambio.

En palabras de Arie de Geus⁶, “ La capacidad de una organización para aprender más rápido que sus competidores es la única fuente segura de ventajas competitivas duraderas.

Problemas, explicaciones y soluciones

Problemas

Un problema es siempre un juicio, hecho por una persona, sobre la existencia de una brecha entre lo que quiere y lo que experimenta. Cuando uno habla de un “problema”, no esta describiendo una realidad externa, sino que esta haciendo una evaluación de sus capacidades en relación a sus circunstancias y objetivos. Un defecto es un problema, pero al mismo tiempo es un tesoro, una oportunidad para mejorar el proceso.

Explicaciones

Una explicación no es una verdad objetiva. Una explicación es una interpretación, una respuesta a la pregunta de un observador que se enfrenta a una experiencia que le despierta curiosidad.

Explicaciones tranquilizantes y generativas

Las explicaciones generativas dan poder a quien explica, pero le exigen que frente a la situación asuma la responsabilidad de sus acciones, por lo tanto siempre son en primera persona.

Las explicaciones tranquilizantes dan “inmunidad” a quien explica, pero le exigen que renuncie a su poder para modificar la situación, estas se formulan en tercera persona.

El mundo empresario esta lleno de explicaciones tranquilizantes: “Mi jefe es imposible”, “con estos sindicalistas no se puede negociar”, “nuestros clientes son demasiado quisquillosos”. Estas explicaciones tranquilizantes no son necesariamente “erróneas” en un sentido descriptivo, pero son debilitantes.

Para tomar un papel participativo es necesario llevar la situación hacia lo que Stephen Covey llama “el círculo de influencia”. A partir de allí, sea cual fuere la situación que se enfrenta, se puede tomar como un desafío y preguntarse: “¿Qué respuesta elegiré ante las circunstancias que se me presentan?”.

Soluciones

Hay muchos métodos para resolver problemas. El escollo fundamental es la conciencia (o más bien, la inconsciencia) del usuario. Mientras uno esté atrapado por el paradigma de la certeza y la objetividad, le será muy difícil utilizar de manera efectiva cualquier método que elija.

Los siguientes principios, desarrollados a partir de los trabajos de G. Nadler y S. Hibino⁷, sirven como guía para la resolución de problemas.

- **Unicidad.** Cada problema es único y requiere una solución específica.
- **Propósito Trascendente.** Es fundamental plantear los problemas orientándose a “perseguir el propósito deseado” y no restringiéndose a “arreglar lo que anda mal”.
- **Solución Visionaria.** Apuntar a una solución abarcadora en el largo plazo ayuda a organizar las soluciones de corto plazo y les da una dirección.
- **Comprensión sistémica.** Los problemas no son consecuencia de factores aislados. Cada problema emerge como resultado de la interacción de muchos factores y, a su vez, es un elemento interactuante en la generación de problemas aún más globales.
- **Información limitada.** Los líderes efectivos en la resolución de problemas saben que es imposible conseguir la totalidad de los datos; la información nunca es perfecta. Por eso son capaces de trabajar con cierto grado de ambigüedad e incertidumbre.
- **Personas interesadas.** Lo fundamental es crear una atmósfera que aliente a cada individuo a aportar lo mejor de sí. Para eso es necesario descartar todo preconceito acerca de quién esta calificado para ofrecer ideas y en consecuencia, escuchar a todos.
- **Mejoramiento continuo.** Un error común en la resolución de problemas es creer que “si no esta roto, no hace falta arreglarlo”.

Resolviendo problemas en equipo

Un equipo que opera con el paradigma de la verdad única y del problema como un fenómeno objetivo, será altamente inefectivo.

El importante para deliberar sobre un problema, recordar que los modelos mentales condicionan toda comprensión de la situación. Tal reconocimiento impide que el equipo adopte una perspectiva rígida y excluyente. Entonces cuando aparece un problema, el equipo se mantiene consciente de que hay muchas maneras válidas y útiles de mirarlo.

El acto de detenerse y darse cuenta de la multiplicidad de interpretaciones posibles, es el primer paso hacia lo que Edward de Bono⁸ denomina “El pensamiento lateral”. Diferente de la lógica tradicional donde uno utiliza la información de manera lineal, el pensamiento lateral usa información para provocar saltos intuitivos que quiebren interpretaciones restrictivas y alienten la creatividad.

Disolver las interpretaciones congeladas permite a las personas co-crear una visión compartida del problema, que los pueda ayudar a coordinar sus acciones, para alcanzar su meta.

Modelos Mentales

Podemos distinguir dos tipos de contextos: el del *mundo* y el *mental*. El contexto del mundo es el conjunto de objetos físicos, interpretaciones generalmente aceptadas y prácticas sociales que rodean el elemento en cuestión.

El contexto mental es el conjunto de sentidos, supuestos, reglas de razonamiento, inferencias, etc., que nos llevan a hacer determinada interpretación. A ese contexto mental lo llamaremos el *modelo mental*.

Los modelos mentales, como sostiene Peter Sengue⁹ “son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre como entendemos al mundo y cómo actuamos en él”.

Operan permanentemente en forma subconsciente y condicionan todas nuestras interpretaciones y acciones.

Las diferentes percepciones, opiniones y acciones no constituyen un problema en sí mismas. Ellas se vuelven conflictivas, sin embargo, cuando cada persona cree que *su* manera de ver las cosas (de acuerdo con su modelo mental) es *la* manera de verlas.

Las fuentes de los modelos mentales

Los filtros a través de los cuales los seres humanos organizamos y damos sentido a nuestras experiencias provienen de cuatro fuentes: La biología, el lenguaje, la cultura y la

historia personal. Estas cuatro fuentes determinan también la respuesta “habitual” a ciertas circunstancias, programadas en el modelo mental.

Todos los seres humanos viven en la misma realidad, pero la experimentan subjetivamente de forma diversa. Por eso es que no todos los seres humanos viven en la misma “realidad”, lo cual puede tener serias consecuencias.

Comunicación

Lo que cada uno escucha está condicionado por sus modelos mentales. Por lo tanto, entre lo que uno dice y lo que el otro escucha hay una serie de filtros que pueden generar grandes brechas entre el sentido de lo dicho y el sentido de lo escuchado.

El sentido de toda comunicación es por naturaleza ambiguo; Todo mensaje, para quedar definido, requiere de una acción interpretativa del oyente. Esto es consecuencia de la *polisemia* (múltiples significados) del lenguaje.

Si una palabra tiene múltiples significados, ¿Cómo elegir el correcto? La respuesta es que no hay un significado *correcto* fuera de un contexto específico.

En la actividad empresarial, un pedido (“por favor, venga a mi oficina cuanto antes”) *no es el mismo* cuando lo hace un jefe o un empleado. Tampoco es el mismo si quien lo recibe acaba de triunfar o fracasar. El pedido es el mismo, el contexto lingüístico en que se efectúa el pedido es el mismo pero es modelo mental y las circunstancias de quien lo interpreta hacen la diferencia.

Cuando los modelos mentales de quien habla y quien escucha, son distintos, pueden producirse serios problemas en la comunicación.

La certeza

Cuando uno cae en la trampa de la certeza, asume que la realidad *tiene* que ser de la manera en que uno ve las cosas y por lo tanto, que todo el mundo *debe* verlas de la misma manera.

Si uno cree que *su* verdad es *la* verdad, no puede cambiar cuando cambia el mundo. Queda atrapado en “su realidad” creyendo que es “la realidad”, estancado en las viejas ideas que le impiden abstraerse.

Se olvidan, como apuntan Maturana y Varela¹⁰, de que “todo lo dicho, es dicho por alguien”, alguien que percibe, piensa y se expresa bajo los condicionamientos de su modelo mental.

Del control unilateral al aprendizaje mutuo

El modelo de control unilateral

El mundo de los negocios opera bajo un conjunto de creencias al que llamamos (siguiendo el trabajo de Argyris y Schon¹¹) el “modelo de control unilateral”. Este es un modo de pensar que tiene por objetivo fundamental mantener el control y salvar las apariencias, evitando por todos los medios desprestigiar la propia imagen o quedar expuesto en un error. Este programa de comportamiento opera de acuerdo con ciertos supuestos, estrategias y tácticas.

Supuestos del modelo del control unilateral

- Soy racional; veo las cosas como en realidad son.
- Soy accesible y adaptable (pero sólo sí me ofrecen argumentos que yo considere “lógicos”).
- Los demás son irracionales, inaccesibles e inadaptables.
- Los errores son crímenes merecedores de castigo.

Estrategias del modelo del control unilateral

- Definir metas unilateralmente y perseguirlas sin aceptar influencias de los demás.
- Ganar a toda costa. Perseguir los objetivos y estrategias con total decisión, arrojando a todo aquel o aquello que se oponga.
- Compartir sólo información que apoye el propio punto de vista.
- Dar incentivos externos para asegurarse acatamiento.
- Minimizar los sentimientos. Suprimirlos, tanto los propios como los ajenos siendo racional, objetivo y aplicando sólo el intelecto.

Tácticas características del modelo del control unilateral

- Administrar y diseñar unilateralmente las tareas y el proceso.
- No indagar en los puntos de vista de los demás.
- Adoptar el papel de víctima colocando en lo demás el 100% de la responsabilidad de los problemas.
- Mantener los temas controvertidos fuera de discusión, pero aparentar que “todo es discutible”.

Algunas de las consecuencias más importantes del comportamiento acorde con el modelo de control unilateral

- Las personas se comportarán en forma defensiva e inconsistente, buscando controlar y manipular a los demás.
- Las relaciones interpersonales y grupales se volverán defensivas.
- Las personas experimentarán miedo, stress y enojo.
- Los errores crecerán y se multiplicarán.
- Habrá mínima libertad para explorar nuevas ideas.

Abandonar el ejercicio del control no significa alentar el aprendizaje mutuo

Lo opuesto al modelo de control unilateral es el modelo de “*no control*”. Este modelo está fundado en un pensamiento dicotómico: es uno quien decide, o son los otros; no hay espacios intermedios.

El modelo de aprendizaje mutuo

Hay un modelo mental que no solo incrementa la efectividad en la tarea, sino que también aumenta la calidad de los vínculos y la autoestima de las personas. Lo llamaremos “el modelo de aprendizaje mutuo”.

Supuestos del modelo de aprendizaje mutuo

- Soy un ser limitado por mis modelos mentales, no tengo el monopolio de la verdad.
- Los pensamientos de los demás tienen una lógica intrínseca.
- Todos los seres humanos pueden actuar en forma racional y al mismo tiempo abrirse a las opiniones de los otros.
- Las restricciones son incentivos para agudizar el ingenio.
- Los errores son oportunidades dignas de investigación. Los problemas son oportunidades para revisar los procesos que los generaron y así aprender a trabajar con mayor efectividad.

Estrategias del modelo de aprendizaje mutuo

- Definir las metas en forma consensuada y perseguir su cumplimiento en forma colectiva.
- Aprender a toda costa. Buscar por sobre toda alternativa actuar con efectividad creciente.
- Compartir toda la información relevante.
- Maximizar el compromiso interno mediante elecciones informadas y libres.
- Aceptar todos los sentimientos de las personas como expresiones válidas.
- Conversar abiertamente los temas con carga emocional.

Tácticas características del modelo de aprendizaje mutuo

- Diseñar y administrar colectivamente la tarea y el proceso.
- Establecer un entorno con baja defensividad y alto aprendizaje.
- Explicitar el razonamiento que sustenta la perspectiva propia, haciéndolo discutible.
- Indagar sobre las perspectivas de los demás.
- Adoptar el papel de protagonista, apropiándose del 100% de la responsabilidad por el problema.
- Invitar a la confrontación productiva. Permitiendo que los conflictos o las emociones salgan a la superficie.

El modelo de aprendizaje mutuo tiene enormes consecuencias tanto para el comportamiento como para el aprendizaje.

- Las personas no necesitarán comportarse en forma defensiva o manipuladora.
- Las relaciones interpersonales y grupales se volverán menos defensivas.
- Las personas experimentarán entusiasmo calma y satisfacción.
- Los errores serán resueltos en forma rápida y los procesos continuamente mejorados.
- Habrá máxima libertad para explorar nuevas ideas y posibilidades.
- La fijación de metas y procedimientos será colectiva (consensuada). De esta manera, el grupo experimentará frente a los desafíos un alto nivel de compromiso interno.

El manager del aprendizaje mutuo

William Glasser¹² ha considerado el efecto de los diferentes modelos mentales en la efectividad y la calidad del management. Sus conceptos reflejan en forma bastante aproximada la distinción que hemos trazado entre el modelo de control unilateral y el modelo de aprendizaje mutuo. En el lenguaje de Glasser, el modelo de aprendizaje mutuo sugiere cambiar el estilo de “jefatura” (mandar) por el de “liderazgo” (liderar).

Esquizofrenia organizacional

Algunas organizaciones poseen códigos de conducta contradictorios, paradójicos e incongruentes. Veamos algunos Ejemplos.

- ✓ Haga que su superior piense que usted no tiene problemas, aún si los tiene.

- ✓ Asuma riesgos, pero no vaya a equivocarse.
- ✓ Diga la verdad pero no traiga malas noticias.
- ✓ Triunfe sobre los demás pero haga que parezca que nadie ha perdido.
- ✓ Trabaje “en equipo”, pero recuerde que lo que cuenta en realidad es su desempeño individual.
- ✓ Exprese sus ideas con autonomía pero no contradiga a sus superiores.
- ✓ Sea creativo pero no altere los procedimientos tradicionales.
- ✓ Haga preguntas pero nunca admita ignorancia.
- ✓ Prometa solo lo que pueda cumplir pero nunca diga “no” a los pedidos de su superior.
- ✓ Piense en el sistema global, pero preocúpese solo de los resultados de su área.
- ✓ Piense en el largo plazo pero preocúpese solo de la obtención de resultados inmediatos.
- ✓ Actúe como si ninguna de estas reglas existiera.

Lo que uno dice, lo que uno hace

La diferencia entre teorías oficiales y las teorías en uso no es solo patrimonio de las personas. Las organizaciones muestran la misma brecha entre sus declaraciones y sus acciones. En *The Neurotic Organization* (La Organización Neurótica), Kets de Vries y Danny Miller¹³ presentan algunos de los “mitos corporativos” más comunes, fantasías compartidas tales como: “Somos buenos miembros de esta comunidad” (mientras contaminan el lago del pueblo), “nuestros trabajadores tienen plena autonomía” (mientras despiden a cualquiera que cuestione la autoridad), la calidad es lo más importante (mientras venden productos fallados).

Rutinas defensivas organizacionales

Las rutinas defensivas organizacionales son las estrategias que evitan que las personas, o los grupos, se sientan expuestos a la vergüenza. Las rutinas evitan que las personas sean responsables de las inconsistencias entre sus palabras y sus acciones.

- Estas rutinas poseen por lo menos dos partes, la *autoridad* y el *subordinado*
 - El subordinado cree que depende de la autoridad para su bienestar.
 - La autoridad tiene el poder de aplicar castigos (disminuir el bienestar) al subordinado.
 - La autoridad envía mensajes contradictorios que ponen al subordinado en un dilema;
- A) cumplir con una orden primaria respaldada por una amenaza de castigo o

B) cumplir con una orden secundaria (que puede ser comunicada en un meta-lenguaje), contradictoria con la orden primaria, también respaldada por una amenaza de castigo.

- La autoridad no permite que las contradicciones existentes en sus mensajes sean discutidas o cuestionadas, bajo amenaza de castigo
- La autoridad no permite que esa indiscutibilidad sea discutida, o cuestionada, bajo amenaza de castigo.
- El subordinado juzga que no puede escapar de la autoridad sin perder su bienestar.

Los jefes pueden poner a los empleados en dilemas, cuando para amenazarlos usan su autoridad, pero los empleados también pueden poner a los jefes en dilemas, pensando cosas tales como: si no hace lo que recomiendo, lo consideraré autoritario y autocrático, si lo hace, lo consideraré débil e indeciso.

Los costes de las rutinas defensivas

“Las comunicaciones contradictorias impiden que emerjan tanto la confianza mutua como la iniciativa” escriben Vries y Miller, “estimulan el rencor, esconden los conflictos y propician una atmósfera de falso consenso. Para los subordinados, lo más fácil es rendirse y renunciar a toda iniciativa”.

Síntomas de esquizofrenia organizacional

- **Cultura de la víctima:** la gente busca (y encuentra) defectos en la organización, sin aceptar ninguna responsabilidad para encarar su corrección.
- **Negatividad:** la gente acentúa lo negativo y le quita todo relieve a lo positivo.
- **Triunfalismo hipócrita:** la gente declara valores y objetivos que sabe que son imposibles de poner en práctica, y actúa como si esos valores y objetivos fueran posibles, atacando a quienes cuestionan su factibilidad.

Como desactivar las rutinas defensivas

La mejor estrategia para desactivar las rutinas defensivas es exponerlas y convertirlas en el tema central de la comunicación (en vez de su trasfondo). Cuando la contradicción sale a la luz, la conversación no puede continuar como si nada ocurriera.

Todo dilema es una interpretación de quien no puede compatibilizar las premisas que lo producen. Precisamente, los dilemas aparentes son los que fuerzan los cambios de paradigmas. La clave está en volver discutibles a esos dilemas.

A continuación se detallan una serie de conceptos aplicables al accionar cotidiano, para ayudarnos a establecer una efectiva relación con los demás... y con nosotros mismos.

Conversaciones públicas y privadas

Cada persona tiene un discurso público, uno privado (que se reserva), y uno oculto (que ni siquiera él conoce).

La interacción parece ocurrir entre los discursos públicos, mientras que los otros se mantienen escondidos.

No revelar los discursos privados y ocultos, sin embargo, no parece ser importante. Ellos supuestamente son "pequeños" con relación a los discursos públicos.

En realidad, las interacciones humanas son todo lo contrario. En ellas, el discurso público es el relativamente "pequeño" y al ocultar el discurso privado se sustrae una parte importante de la información relevante. Sin embargo ocultar el discurso privado es imposible. Uno puede tratar de esconder o ignorar sus pensamientos y emociones perniciosos, pero se traslucen. Intentar tapar los diálogos internos (privados) es prácticamente imposible además de no ser nada sano.

Transformando el diálogo interno

En el caso de los diálogos internos existe un supuesto y es que los pensamientos y sentimientos tóxicos deben mantenerse en su forma original. Por eso "decirlos" o "no decirlos" se presenta como única alternativa. Esto debería ser reconsiderado. Este dilema que nace a partir de una condición de contexto que se supone invariable y que nos condena a elegir entre dos únicas opciones, se termina, a partir de la elección de una nueva y tercera opción: "Procesarlos" destilando los diálogos internos hasta encontrar su esencia de pureza y efectividad.

Pasos del procesamiento de los diálogos internos

El primer paso es la toma de conciencia. Antes de ser auténtico con los demás uno debe ser auténtico consigo mismo.

A esto le sigue el proceso de auto-aceptación. Aceptar, sin embargo, no quiere decir validar. Que uno experimente un impulso automático de agredir a quien esta en desacuerdo con lo que dice no significa que uno deba aprobar esa tentación.

El segundo paso es la asunción de responsabilidad. La clave de la transformación es sentirse protagonista, ser proactivo y encarar el esfuerzo de modificar la conducta propia como palanca para modificar la situación.

El tercer paso es revisar las propias intenciones respecto de la conversación. En vez de condicionar el éxito a la conducta del otro, incorporar una condición de satisfacción solo condicionada a la conducta de uno mismo. Por ejemplo “convencer al otro de que tengo razón” se convierte en “explicarle mi razonamiento”.

El cuarto paso es analizar críticamente las opiniones e interpretaciones de los diálogos internos. Este análisis ayuda a ver que estos no son *la* verdad, sino *una* perspectiva posible de la situación.

El último paso es darse cuenta de que así como uno puede procesar sus propios diálogos internos, también puede procesar las expresiones tóxicas de sus interlocutores.

De la conversación a la meta-conversación

A veces el problema no está en el texto de la conversación sino en su contexto.

La meta-conversación convierte al contexto en texto. El “clima” que tiñe y condiciona la conversación se torna en el “tema” de la meta-conversación. Un ejemplo de ello es advertir la impaciencia en su interlocutor y comentar si es que tiene prisa, siendo ese, un buen momento para conversar, o no están dadas las condiciones, y es mejor posponerlo.

En cada conversación inefectiva se esconden semillas para el aprendizaje y la transformación. Tal vez la competencia más importante de los seres humanos y de las organizaciones sea la capacidad de “procesar” los errores para convertirlos en oportunidades de mejora, dado que son, justamente, la materia prima del crecimiento.

Observaciones y opiniones

¿Cuántas veces criticamos pública o privadamente a los demás? ¿Cuan a menudo nos sentimos lastimados por los juicios de los otros? ¿Quién no ha visto trabajos, relaciones y personas dañados por opiniones mal expresadas a ellos mismos o a terceros?

La expresión de opiniones en forma inconsciente tiene efectos altamente perniciosos, sin embargo, es una de las practicas más usuales en las organizaciones.

Uno de los problemas fundamentales de la comunicación es la confusión entre observaciones (hechos) y opiniones (juicios).

Cuando las personas presentan sus interpretaciones como si fueran verdades absolutas, es imposible operar con efectividad y respeto mutuo. Cuando cada interlocutor cree que su opinión es *la única* verdad, la conversación se vuelve una lucha por *la* razón (el supuesto de que hay una sola) y el objetivo inicial de maximizar la eficiencia del conjunto y el bienestar de cada uno de los participantes queda relegado. El nuevo objetivo es demostrar que uno está en lo correcto y que los demás están equivocados.

Observaciones

Las *observaciones*, por ejemplo “Juan tiene 37 años”, son afirmaciones fácticas acerca de una realidad externa que los interlocutores pueden observar. Se las considera “objetivas”, aunque más correctamente deberíamos decir “inter-subjetivas” dado que no dependen de la persona que las enuncia.

Las observaciones son declaraciones que cualquier miembro de una comunidad puede identificar, sin lugar a dudas, como verdaderas o falsas. Llamamos a esa comunidad una “comunidad bio-lingüística” un grupo de personas que comparten una misma condición biológica y un mismo lenguaje.

Observaciones efectivas

Para que una observación sea efectiva debe cumplir ciertas condiciones.

- Estar fundamentada en evidencias como respaldo.
- Ser “verdadera”, y para ello la forma de constatar la verdad de una afirmación es verificar que sus palabras se ajustan al mundo que aparece ante los sentidos siempre y cuando forme parte de la misma comunidad bio-lingüística.
- Ser “experimentable”, a través del llamado “Método Científico” y una verificación empírica.

Por último las observaciones efectivas alientan el aprendizaje cuando las distintas personas hacen observaciones diferentes, esto crea un enorme potencial para aprender acerca de su información empírica, sus modelos mentales, sus patrones de inferencia, sus estructuras de sentido y sus intereses.

Opiniones

Las *opiniones*, por ejemplo “Juan es joven” son afirmaciones acerca de la experiencia interna (ideas, emociones, sensaciones, gustos) de quien las expresa, se las considera subjetivas, ya que pueden no ser compartidas por otros observadores.

Una opinión es un juicio, una valoración, que no se refiere al mundo sensorialmente experimentable, sino a la evaluación que el observador hace de ese mundo.

Opiniones Efectivas

Al igual que las observaciones las opiniones apuntan a la acción. Por eso, una opinión efectiva es aquella que permite a quien la emite (y a quien la escucha) actuar con eficacia y eficiencia.

Las opiniones efectivas a diferencia de las observaciones buscan ser válidas, no verdaderas, no hay un “mundo externo” inmediatamente experimentable por cualquier miembro de la comunidad con la cual la opinión necesita concordar.

Las opiniones efectivas son “propiedad” de quien las expresa.

Llamaremos *apropiación* a este reconocimiento de subjetividad en toda opinión. Apropiarse de una opinión significa expresarla en primera persona, reconocer que la verdad de uno (en materia de opinión) no es la verdad de todo el mundo.

Evaluando a las personas

Llamaremos “caracterizaciones” a las opiniones sobre las personas. Toda proyección y generalización sobre las personas sin embargo, se halla limitada por la autonomía y la libertad del ser humano. Mediante el uso de su libre albedrío, puede modificar tendencias y propensiones de la personalidad.

Quien entiende que las caracterizaciones son fundadas en comportamientos pasados, también entiende que los comportamientos presentes pueden fundar una caracterización distinta en el futuro.

En su entorno social, uno produce una identidad. La clave para el diseño de la identidad pública es comprender que la identidad no es algo que se *tiene* en el interior y que los demás *descubren*. La identidad es algo que se produce mediante acciones.

Cuando uno cree que carece de liderazgo y o de creatividad por ejemplo, corre el riesgo de quedar atrapado en la incompetencia. El liderazgo y la creatividad no son cosas que hay en el cuerpo que se pueden poseer o no. El liderazgo y la creatividad son juicios de una comunidad para realizar ciertas acciones en forma efectiva.

Uno puede preguntarse entonces que competencias necesita desarrollar para actuar de manera que los demás lo juzguen como creativo o líder. Esta pregunta abre un espacio para la transformación.

Exponer e Indagar

*No me importa cuanto sepas,
hasta que sepa cuanto te importo.*

Stephen Covey

La empresa es un sistema en el que las personas se asocian para alcanzar resultados de otra forma inalcanzables. Esta asociación se basa en procesos de comunicación efectiva. Y estos procesos se asientan en el arte de equilibrar en forma productiva el exponer y el indagar.

Exponer en forma improductiva

El modo tradicional de exponer esta basado en la guerra y en los deportes competitivos. La conversación es un juego de suma cero, mi triunfo es la derrota de mi oponente y viceversa.

En este modelo lo que esta en juego es la autoestima y la imagen pública de los interlocutores – “contrincantes”.

Algunas estrategias del exponer improductivo son:

- Presentar opiniones como si fueran hechos comprobados;
- No exponer dudas ni revelar áreas de inseguridad o ignorancia;
- Evitar preguntas y objeciones;
- Hablar más que escuchar, interrumpir a los demás;
- Demoler los argumentos de los otros.

Indagación Improductiva

Quien indaga (improductivamente), lo hace para afirmar su posición o refutar la del otro. Estas preguntas son como un interrogatorio donde el fiscal busca desvirtuar la historia del acusado.

Algunas estrategias son:

- Expresar declaraciones como preguntas;
- No formular preguntas que expongan desconocimiento;
- Escuchar únicamente aquello que concuerda con las ideas propias y descartar el resto;
- Esconder supuestos tóxicos en el trasfondo de la pregunta (capciosa).

Estas estrategias del exponer e indagar improductivamente tienen las siguientes consecuencias:

Impiden que uno comprenda la posición de los demás y viceversa; dañan los vínculos entre las personas; dificultan el descubrimiento y la resolución de los problemas sistémicos; y destruyen la efectividad colectiva.

La exposición productiva

Algunas estrategias para exponer productivamente:

- Apropiarse de las opiniones reconociendo que son “lo que uno piensa” y no “la verdad objetiva”
- Exponer las observaciones (datos objetivos) que fundamentan su razonamiento.
- Verificar que los demás hayan entendido el argumento.

- Evitar la tentación de defender la posición propia antes de comprender la oposición de los demás.

La indagación productiva

El indagar productivo es una forma de descubrir los razonamientos de los demás. La condición fundamental para indagar productivamente no tiene que ver con una técnica, sino con la actitud en la escucha.

La capacidad de prestar atención es inversamente proporcional a la necesidad de tener razón.

Algunas estrategias para indagar productivamente:

- No interrumpir (o “completar” las oraciones del otro)
- Mantener contacto visual y una posición corporal abierta. Además de prestar atención, hay que demostrarlo.
- Verificar que uno comprendió la perspectiva e otro re-expresando los puntos principales en forma responsable y preguntándole si se ha captado lo que el otro intentó comunicar.
- Preguntar por observaciones y datos que sustenten e razonamiento del otro.

La escalera de inferencias

Las inferencias pueden ser muy útiles. Bien utilizadas, ayudan a interpretar en forma automática las observaciones y a proyectarlas a futuro.

Pero las inferencias también pueden ser peligrosas. Algunas veces inferimos incorrectamente.

La escalera de inferencias es un modelo que ilustra como ascendemos mentalmente desde las observaciones hasta la toma de decisiones. En el proceso, agregamos suposiciones, conjeturas, atribuciones, interpretaciones, opiniones, criterios, intereses y proyecciones para llegar a una conclusión.

La escalera de inferencias tiene *cuatro niveles*. En el **primero** están los datos objetivos de la realidad (filtrada por el modelo mental de la persona), las observaciones o hechos inmediatamente verificables para cualquier observador.

En el **segundo nivel** están las interpretaciones, el cuadro de situación subjetivo que uno arma a partir de lo que observa, supone e infiere.

En el **tercer nivel** están los juicios, las opiniones que tenemos sobre lo que pasa, o interpretamos que pasa. Estas opiniones surgen de la comparación de nuestra interpretación con valores y parámetros.

En el **cuarto nivel** están las conclusiones y las decisiones acerca de cómo actuar.

El escalón cero

Uno cree que lo que observa es la realidad objetiva, pero que las observaciones sean parte de nuestra realidad común intersubjetiva, no las califica como parte de la realidad en sí. Por esto decimos que antes del primer escalón se encuentra la realidad en sí misma. “El escalón cero”.

Descendiendo por la escalera de inferencias

Al exponer, uno baja su escalera de inferencias explicando a sus interlocutores su evidencia, criterios, razonamientos, conclusiones y sugerencias. Esto permite que los demás comprendan desde dónde y como se deriva la posición que uno sostiene. Al indagar, uno invita a su interlocutor a bajar su escalera de inferencias. Este descenso inferencial permite encontrar un terreno común desde el cual construir una interpretación compartida.

Resolución de conflictos

Tenemos conflictos porque somos humanos y como tales, no podemos escapar de nuestras necesidades, miedos, egoísmos y enfados. Es imposible elegir si se tiene o no conflictos, solo podemos elegir como responder ante ellos.

Componentes del conflicto

Hay *tres factores* presentes en todo conflicto: **desacuerdo de hecho**, **escasez o limitación**, y **desacuerdo de derecho (de propiedad)**. Cada uno de estos tres factores es necesario para que exista un conflicto. Sin esta triple conjunción, el conflicto desaparece.

El desacuerdo de hecho es una diferencia de opinión. La diferencia de opinión puede o no tener consecuencias en la acción.

Si los interlocutores tienen el poder para decidir las acciones futuras el tipo de conflicto es operativo. Si los interlocutores no tienen tal poder, su decisión afectará la relación entre ellos, la autoestima de cada uno y sus emociones individuales. Llamaremos personal a este tipo de conflicto.

Todos los conflictos son personales, pero solo algunos son operativos.

Escasez significa que hay una carencia que impide que cada persona obtenga lo que desea de manera independiente. La restricción los coloca en un espacio común.

En los conflictos operativos, la escasez de recursos es de materiales. En los conflictos personales, la escasez es de “razón”.

El desacuerdo de derecho es una diferencia sobre el mecanismo de adjudicación cuando diferentes personas sostienen distintas posiciones sobre el uso de un recurso escaso.

Disolución de conflictos personales

El conflicto no-operativo es siempre una ilusión, por eso no se resuelve sino que se disuelve. Parece sólido pero escurriendo mas halla de la superficie uno descubre que no hay conflicto sino sólo diferencias de gustos y opiniones. Al expandir el conflicto de “la razón” a “mi razón y “tu razón”, el conflicto desaparece.

Resolución de conflictos operativos

Todo conflicto operativo cuenta con un componente personal. Por lo tanto, todo proceso de resolución de conflictos operativos se construye sobre la base del proceso de resolución de conflictos personales.

1- Diseño y acuerdo sobre el mecanismo decisorio alternativo en ausencia del consenso material.

El objetivo es no usar este mecanismo, pero si el consenso material resulta inalcanzable en los plazos establecidos, esta será la salida de emergencia.

Como decía Peter Drucker:

“Uno escucha hoy muchas voces sobre el fin de la jerarquía. Esto es una reverenda tontería. En cualquier institución tiene que haber una autoridad final, alguien que pueda tomar la decisión final y que pueda esperar ser obedecido. En una situación de emergencia – y toda institución se encuentra en una tarde o temprano – la supervivencia de todos depende de un claro orden de comando”.

2-Planteo de conflicto de intereses subyacente.

Una distinción fundamental para la resolución de conflictos es la diferencia que existe entre posiciones e intereses

La posición es la demanda explícita que cada interlocutor lleva a la conversación. Los intereses son deseos y necesidades que están a raíz de las posiciones.

Todo conflicto es, en realidad un conflicto de medios; no existe tal cosa como conflicto de intereses últimos. Al investigar las capas inferiores del conflicto, uno descubre que después de “descender” varios niveles, las incompatibilidades se disuelven.

3-Tormenta de ideas (brainstorm).

La regla fundamental del brainstorm es que toda propuesta es válida. Lo que no se puede es criticar, evaluar o discutir ninguna sugerencia. El objetivo es hacer la lista más extensa posible de las alternativas que se les ocurran al participante.

4-Selección y negociación.

Una vez confeccionada la lista de posibilidades, los interlocutores se abocan a discutir los meritos que tienen las distintas opciones hasta seleccionar la mas adecuada según sus intereses.

Compromisos conversacionales

Los compromisos conversacionales afectan tres niveles: la tarea, las relaciones y la identidad. A nivel de la tarea, el objetivo es coordinar las acciones para obtener los resultados que se persiguen. A nivel de las relaciones, el objetivo es generar vínculos de confianza que permitan la coordinación efectiva de acciones futuras.

Integridad y confianza

Integridad y confianza no son dominios de observación, sino que son dominios de evaluación. Integridad no es un objeto que se tiene como se puede tener una nariz o un brazo. Integridad es una característica del comportamiento que, en opinión de alguien, uno demuestra. Igualmente, confianza no es un “activo físico” sino un intangible que deriva de la opinión de quienes evalúan las acciones que uno realiza.

Integridad colectiva

La evaluación de integridad colectiva surge de la comparación de los compromisos o acuerdos y el comportamiento de los miembros del grupo.

Solo un acuerdo voluntario es capaz de generar un compromiso moral. Nadie puede comprometer a un tercero; *el compromiso siempre es personal.*

La definición consensuada de formas adecuadas de comportamiento es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Mientras las reglas y políticas impuestas desde la superioridad hacen que los individuos “corregidos” por alguna “trasgresión” sientan el poder de la organización (poder ajeno a ellos) para controlarlos; los acuerdos colectivos hacen que los individuos “corregidos” sientan la integridad de la organización como algo que contribuyen a crear.

Recompromisos Conversacionales

Decidí incluir en este trabajo los siguientes ítems con esta temática porque considero importante detectar algunos errores de comunicación que pueden gestarse, desde el manager hacia el equipo de trabajo, en dirección contraria, o bien de manera intragrupal entre cada uno de los integrantes del equipo.

Quejas improductivas.

Quienes se quejan improductivamente buscan un oído simpático para desahogarse. Tratan de reparar el orgullo herido mediante una venganza virtual, atentando contra la imagen pública del oponente.

Las quejas improductivas tienen las siguientes características.

- Se expresan generalmente ante terceros. Uno tiende a quejarse ante cualquier persona menos ante la que cree responsable.
- Se tiende a hablar solo con aquellos que concuerdan con su historia y son repetitivas.
- Terminan en juicios personales negativos. El quejoso intenta asegurar su imagen de víctima inocente atribuyendo malas intenciones y oscuros motivos a su (supuesto) victimario.
- Se orientan a la descarga emocional.
- Buscan venganza. En vez de intentar resolver el problema, el quejoso intenta dañar la identidad de quien lo hirió.

Reclamos Productivos

El reclamo productivo tiene por objeto restablecer la relación y reencauzar la conversación, por lo tanto, las observaciones de quien reclama son expuestas a la persona que realizó el compromiso, para analizar, que salió mal y como se puede reparar.

Los reclamos productivos tienen las siguientes características.

- Se expresan ante quien hizo el compromiso.
- Se orientan a reparar la situación y a preparar un futuro mejor.
- Terminan en pedidos y promesas.
- Generan respeto mutuo y espíritu de equipo.
- Establecen la seriedad del reclamante como acreedor de promesas.
- Apuntan al protagonismo y el aprendizaje.

El Dilema del cambio: Cambio = Desequilibrio

Nuestros modelos mentales tienen un mecanismo interno de auto-preservación. Cuando el modelo mental queda fijado en una conducta improductiva, estos mecanismos equilibradores nos juegan en contra.

Para descubrir la equivalencia entre movimiento y desequilibrio basta con intentar dar un paso sin “perder” el equilibrio. Distribuya su peso equitativamente sobre sus dos pies y trate de dar un paso. Verá inmediatamente que es imposible. Para avanzar es necesario abandonar la estabilidad, poner el 100% del peso en un solo pie y “caerse” controladamente hacia el frente.

Como dicen Kegan y Lahey¹⁶ en *Seven Languages for Transformation*, “si queremos entender el desarrollo del cambio, debemos prestar mayor atención a nuestras poderosas inclinaciones a no cambiar. Esta atención nos puede ayudar a descubrir dentro de nosotros la fuerza y la belleza de un oculto sistema inmunológico, el proceso dinámico mediante el cual tendemos a prevenir el cambio. Si podemos destrabar este sistema, liberamos nuevas energías en apoyo de nuevas formas de ver y de ser.

De las verdades dogmáticas a los supuestos cuestionables

El hábito es una fuente de eficiencia. Por economizar atención, la mente “se habitúa” a pensar a partir de ciertos supuestos fundamentales. La clave del cambio se inicia con la transformación del modelo mental, investigando nuestras verdades dogmáticas y exponiéndolas como supuestos cuestionables. Para ello es necesario traerlos a la superficie y verlos como supuestos que nosotros sustentamos, en vez de cómo verdades que nos sustentan. De esta manera al “cosificarlos” – convertirlos en objeto del conocimiento nos separamos de ellos y podemos operar fuera de sus condicionamientos. En lugar de ver a través de ellos, podemos alejarnos y mirarlos a ellos.

A partir de esta acción uno puede buscar grietas en el supuesto, ponerlo a prueba y hasta analizar su gestación y evolución (que pueden provenir desde la más tierna infancia), de esta manera uno puede darse cuenta de que en su estructuración estas ideas tuvieron un gran valor de supervivencia y felicidad (“me siento horrible cuando mamá se enoja conmigo”, “no puedo soportar que papá me frustre”) pero también que muchas de nuestras “máximas” han quedado obsoletas con el correr de los años.

Al darnos cuenta de la mutabilidad de nuestras ideas y la necesidad de actualizarlas, ellas pierden el poder que tenían sobre nosotros. Como si despertáramos de un hechizo,

descubrimos que el mundo ofrece inmensas posibilidades a aquellos que estén dispuestos a abandonar la seguridad de lo conocido.

Distorsiones cognitivas y emocionales

Ya en los años treinta, Douglas Mac Gregor¹⁷ hablaba de una especie de “ingeniería humana” necesaria para liderar personas.

“En ingeniería”, escribe McGregor, “el control consiste en ajustarse a las leyes naturales. Esto no significa hacer que la naturaleza haga lo que queremos. Por ejemplo, no cavamos canales con la expectativa de que el agua fluirá cuesta arriba. Sin embargo, aunque en campo humano la situación es la misma, generalmente cavamos canales para hacer que el agua vaya hacia arriba. Muchos de nuestros intentos de controlar comportamientos están en directa oposición a la naturaleza humana. Pero, tal como en ingeniería no podemos conseguir los resultados deseados mediante acciones inapropiadas, tampoco podemos esperar resultados deseados mediante acciones inapropiadas en la esfera de lo humano”.

Las emociones sanas son respuestas adecuadas a las circunstancias de la vida. Cuando uno sufre un contratiempo, por ejemplo, es razonable sentirse molesto, tratar de resolverlo y evitar situaciones similares en el futuro.

Cuando las emociones no desembocan en acción, sino en pensamientos negativos, la persona entra en un círculo vicioso. Los pensamientos generan emociones estancadas y las emociones estancadas generan pensamientos autodestructivos, que a su vez incrementan las emociones estancadas. Este ciclo destructivo desemboca finalmente en un persistente estado de ánimo negativo. Es por este motivo que para modificar un estado de ánimo es necesario encontrar su raíz emocional. Es vital remontarse al origen del estado de ánimo y trabajar con la obstrucción emocional que causó el estancamiento.

Valores y virtudes

Valores

¿Cuales son los valores fundamentales de las personas? La lista es corta: felicidad, plenitud, libertad, paz y amor. Estos valores se derivan directamente de la condición humana y son universales.

El éxito, la adquisición de bienes materiales, emocionales y hasta espirituales, son un medio, no un fin. La experiencia transitoria de los valores es un paso intermedio en el camino hacia la realización definitiva.

La realización última del ser humano se da con el reconocimiento de su verdadera naturaleza, su verdad trascendente como conciencia perfecta y absoluta de plenitud, felicidad, libertad, paz y amor.

A continuación veremos una lista en la cual Kofman plantea, como las virtudes del ser humano, pueden expresarse mediante las siguientes máximas.

Máximas de un comportamiento virtuoso

- Asuma el protagonismo de su vida. No se vea como víctima de circunstancias ajenas a su control.
- Elija a conciencia sus valores, objetivos y reglas de acción. Opere en armonía con ellos.
- No juzgue (a sí mismo ni a los demás) exclusivamente en base a resultados. Preste atención a los procesos.
- Sostenga el derecho inalienable de todo ser humano a opinar y a elegir por sí mismo.
- No inicie jamás actos de agresión, ni imponga coercitivamente sus ideas morales sobre otros.
- No tome las ofensas en forma personal, mantenga el equilibrio emocional frente a las dificultades.
- Considere los efectos de sus acciones en el largo plazo y actúe en consecuencia.
- Posponga la gratificación inmediata en aras de propósitos trascendentes.
- Recuerde que el fin NO justifica los medios. Cuídelo en todo momento.

Identidad y autoestima

Identificación

Todo ser humano estructura su imagen a través de identificaciones con objetos externos. Si usted le pide a alguien que se describa, verá que la otra persona le habla de su profesión, empresa, estado civil, edad, etc. Estas variables que aparecen como la primera definición de quién cree ser uno, son “superficiales” (es decir, no esenciales). Podría cambiar de profesión sin dejar de ser uno mismo, o cambiar de empresa sin dejar de ser uno mismo.

Así como un ser narcisista se apega a sus ideas, también se apega a sus posiciones jerárquicas (“yo **soy** mi cargo”). Si un manager se identifica con su posición dominante (“yo **soy** quien da las ordenes”) y cree que su estima depende de ser obedecido sin discusión será incapaz de entrenar a sus sucesores o hacer crecer a los empleados en un marco de liderazgo participativo.

De acuerdo con Fisher y Ury¹⁸, considerados los padres fundadores de la negociación ganar-ganar, la clave para resolver de manera creativa los conflictos, es des-identificarse de las posiciones para explotar los intereses.

El pensamiento creativo e innovador exige el abandono de rigideces mentales. Pero para el narcisista que no puede distinguir entre sus ideas y su identidad, tal abandono es insoportable. Este es el poder de la identificación: ese convierte en un elemento “interno” de la autoimagen y por consiguiente en un factor determinante de la autoestima.

Volviendo al mercado

La economía, los negocios, el mercado, las empresas, la producción y distribución de riqueza, el mejoramiento de la calidad de vida mediante bienes y servicios conforman una especie de juego universal. Es imposible vivir en sociedad al margen de estos fenómenos. La **única** manera de entrar al mercado es con disposición a servir. El intercambio voluntario de bienes y servicios es un mecanismo que retribuye a quienes están dispuestos a ayudar al otro. Quien se enriquece (legítimamente) en el mercado, es quien ofrece bienes y servicios preciados para quienes lo compran. Por ejemplo para conseguir que alguien pague u\$s 1.000 por uno de sus ordenadores, IBM necesita crear un aparato que provea al comprador una satisfacción mayor a cualquier otra cosa que este podría comprar con esos u\$s 1.000, incluyendo el ahorro de ese dinero.

La actitud de servicio se manifiesta también en transacciones intra-organizacionales. Muchos managers interactúan principalmente con clientes internos. De acuerdo con las más modernas teorías empresarias, en la cadena de producción de valor es irrelevante si el cliente es externo o interno. Todo aquel que depende de uno es su “cliente”. Por eso todo acto de comercio es un acto de servicio mutuo, aún cuando pueda estar motivado por el interés propio, el sistema de mercado encauza esa energía “egoísta” hacia la asistencia a los demás.

El trabajo como expresión de conciencia

El hombre moderno pasa la mayor parte del día en el trabajo, uno ocupa mas tiempo es su trabajo que en cualquier otra actividad o más tiempo que en la suma de todas las demás actividades que realiza despierto.

Si el tiempo de trabajo es “tiempo perdido”, “tiempo muerto” o “tiempo de inconciencia”, la mayor parte de la vida queda “perdida”, “muerta” e “inconsciente”. Si la actividad profesional se desenvuelve en un marco de egoísmo y pusilanimidad (de “alma pequeña”) la vida se vuelve mezquina, sin grandeza. Por eso es tan fundamental ir mas allá del management como actividad meramente productiva, y reconocerlo como una actividad esencial de la conciencia, como un gesto de magnanimidad (de “alma grande”).

En definitiva está en cada uno decidir como desplegará su conciencia. Cuando dicho despliegue está regido por vicios o inconsciencia, el trabajo es un infierno, un pantano de sufrimiento y esclavitud, pero cuando ese despliegue esta orientado hacia los valores

últimos (felicidad, plenitud, libertad, paz y amor) el trabajo se vuelve una obra de arte, una obra de amor y libertad.

Una aproximación al concepto de liderazgo

“El soldado tiene derecho a un mando competente”

Julio Cesar.

El liderazgo es la capacidad efectiva de una persona para generar influencias sobre otras y así guiar su comportamiento.

Por lo general, el fenómeno de liderazgo surge en forma natural, a partir de la necesidad de coordinar el trabajo y asegurar el cumplimiento de las normas sociales del grupo a través de esta idea que denominamos “**influencia**” (una transacción interpersonal en la que alguien actúa de tal modo que logra en otro un cambio de conducta).

Este “**acto de influencia**” esta dado por el poder y la autoridad que muestre esta persona en su comportamiento diario.

“**Poder**” es la “materia prima” de la influencia. Se distingue de la misma por referirse a actos potenciales y no a transacciones efectivas que se manifiestan en términos reales (el poder existe aunque no se ejerza, la influencia se demuestra en la práctica).

El poder siempre está presente en la persona que influye sobre los demás.

La “**autoridad**”, es un tipo de poder legitimado, surge de una relación jerárquica y vincula a una persona con un rol predeterminado dentro de la organización. Se trata de un poder legal y socialmente aceptado, cuyos orígenes se remontan a la organización formal, a pesar de que su ejercicio efectivo depende esencialmente de la aceptación de quien lo recibe (H. Simon- El comportamiento administrativo -1948).

No existe agregado social, grupo humano u organización que pueda ser eficaz en su desempeño sin la fuerte presencia de líderes, puesto que su misión básica es mediar en las condiciones cambiantes en que funciona toda organización.

La Evolución de las ideas del Liderazgo

Los primeros avances y conclusiones acerca del fenómeno del liderazgo formaron la base ideológica de lo que en administración se conoce como *La Escuela de relaciones Humanas* y tiene su principal referente en Elton Mayo.

En sus investigaciones realizadas en los Estados Unidos en los años 1927 y 1931, en la planta Hawthorne, de la *Western Electric Company* de Chicago, Mayo pudo observar la presencia de individuos, surgidos del mismo grupo, que se caracterizan por ser referentes del mismo e influir el comportamiento colectivo, a partir de un cierto “carisma” personal.

Es entonces como surge el reconocimiento del líder como apoyo y coordinador de las actividades del grupo.

En primera instancia, la autoridad formal, reacciona desde una postura de enfrentamiento al “liderazgo informal” pero muy pronto, se advertiría la necesidad de que este individuo, dotado de capacidades innatas para la conducción, trabajara paralelamente a la dirección, orientando, apoyando y absorbiendo las necesidades del grupo de trabajo.

Con el transcurrir de los años y en la medida que los cambios en los mercados llevan a las organizaciones empresarias al reconocimiento del valor competitivo único e irremplazable del recurso humano, el concepto de “liderazgo” quedo decididamente incorporado al “management oficial”.

La empresa moderna ha descubierto la necesidad de brindar al conjunto de sus colaboradores un marco de conducción real cuyo ejercicio de liderazgo se desarrolla en un área de influencia compuesta de relaciones, intereses, objetivos y expectativas en cuyo marco, el conductor debe dar respuesta cuanto menos a tres tipos de necesidades.

Las necesidades de la organización, que surgen como consecuencia de llevar a cabo la misión y los objetivos de la empresa, y se expresan a través de metas operacionales.

Las necesidades individuales, que presenta cada integrante de la organización, respecto de la labor que debe cumplir y las condiciones en las que ejercerá su función.

Las necesidades del grupo, que unifican comportamientos de todos sus integrantes a partir de deseos y expectativas comunes.

Las funciones del Líder

A) *Participa de la Toma de decisiones:* Permite que otros liderazgos naturales emerjan del grupo y trabaja como un socio principal con los otros miembros tomando decisiones sobre la operatoria de sus funciones, su coordinación y orientación, para lograr cumplir con los objetivos operacionales dispuestos para cada cargo.

B) *Genera un enfoque cualitativo:* A partir de su actitud y desenvolvimiento, el líder impulsa un conjunto de valores y cualidades individuales, como valores y cualidades del grupo, construyendo enfoques y métodos para el tratamiento y la solución de conflictos.

C) *Constituye niveles de liderazgo:* en las diferentes áreas y en cada uno de los niveles operativos, a fin de constituir eficazmente los grupos de tareas y su desenvolvimiento general.

D) *Repara en los valores de los subordinados:* Los valores y las necesidades están muy relacionados; Necesitamos aquello que valoramos y valoramos lo que necesitamos. En este aspecto, el líder debe reparar en los intereses particulares de los subordinados que trabajan en el equipo, participando constantemente de sus tareas.

Para poder llevar a cabo dichas funciones:

- El líder debe seleccionar a su gente meticulosamente, para asegurarse que posee los mejores talentos en su grupo.
- Es necesario que el líder cree un grupo que disfrute trabajando. Durante la selección debe apuntar a tener una conversación fluida con su equipo, a fin de conocer sus inquietudes y sus problemas.
- Tiene que ser agradecido, generalmente el líder no es mejor ni es él más brillante del grupo razón por la cual debe reconocer el esfuerzo de los demás.

Muchas veces nos hemos preguntado, si las habilidades de un líder son innatas o se adquieren. Ante este interrogante, podemos asegurar que en gran parte se aprenden, en el marco de un estado de equilibrio emocional que moldea su carácter.

Las habilidades de liderazgo resultan de una combinación de experiencias de vida y trabajo, pero básicamente, lo que forma a un líder es su capacidad para aprender y reflexionar sobre las experiencias vividas.

¿Quiénes son los líderes?

Toda persona que pueda centrar su vida y proyectarla, concentrarse en lo verdaderamente importante para sí mismo tiene las condiciones para ser líder. ***“Nadie puede dirigir a nadie sino se dirige a sí mismo”***

Toda persona que emprende un camino de desarrollo en la actividad de conducción, va atravesando distintas etapas que denominaremos ***planos de crecimiento del líder***:

1er Plano: “Liderazgo Individual”. Toda persona que puede llevar adelante sus proyectos y metas personales, es capaz de influir en los demás. “Cada uno es su propio líder”

2do Plano: “Liderazgo Grupal”. El liderazgo grupal, esta dado por la capacidad del líder de influir sobre cualquier grupo de trabajo que se establezca en las distintas áreas que integran una organización.

3er Plano: “liderazgo Organizacional”. El líder organizacional es aquel que puede influir en cualquier organización ya que analiza el contexto en el cual se desarrolla su actividad e impulsa una particular ***“cultura organizacional”***, convirtiéndose en un símbolo para sus subordinados y para los distintos públicos de interés de la empresa.

Para un logro efectivo en este terreno el líder tendrá que cumplir con las siguientes pautas:

En primer lugar, debe dar el ejemplo. En segundo lugar, debe crear fluidas relaciones con la gente, mas allá del lugar que ocupen en la jerarquía de la organización. En tercer lugar, debe involucrar a la gente generando interés por el sistema de valores y la misión de la

organización. Y por último, en cuarto lugar, debe mantenerse alerta de los cambios de contexto, haciendo de la información estratégica un insumo crítico de su gestión.

El marco de referencia de la idea de liderazgo gerencial

“Es preferible un ejercito de ciervos conducido por un león, que un ejercito de leones conducido por un ciervo”

Plutarco

Profundizaré cuestiones relativas al concepto de liderazgo gerencial a través de la identificación de dos modelos; el de *gerenciamiento actual* en confrontación con el modelo de *gerenciamiento tradicional*.

El gerenciamiento tradicional

Frederick Taylor (el “padre” de la administración científica) sostenía que la función de la gerencia era: “Asegurar que las tareas de los trabajadores estuvieran bien definidas, medidas y controladas”. Los empleados, deberían ser confiables y eficientes, como las maquinas lo eran. El recurso humano era un factor más de la producción a “poner en régimen y controlar”.

Una de las más singulares restricciones que enfrenta este modelo es la “inconstancia” y la “conducta humana”, que por su esencia son variables no controlables, y crean realidades tangibles a las que “el sistema” no esta en condiciones de dar respuesta produciéndose así una importante improductividad práctica y la considerable *sangría* de recursos.

Los sistemas que aseguraban el control y la conformidad inhibían la “creatividad” y la “iniciativa” de los colaboradores. La gente tendía a incrementar sus “tasas de errores” justamente a partir de las conductas que las normas y procedimientos intentaban reglar.

La cultura resultante era pasiva, dogmática e irrevocable conjurada por la organización e impuesta a todos sus empleados.

El gerenciamiento actual

Como se advierte claramente en este nuevo enfoque, cobra especial relevancia en la atención de la gerencia, la gestión del recurso: Los empleados ya no son simples factores de producción, sino que a través de los mismos, la organización cifra en buena medida su expectativa de éxito.

Centrarse en la gente no es tarea fácil: Ante todo exige un profundo cambio de visión y establecer la premisa de que la empresa deje de pensar en su personal en términos de “empleados” y comience a hacerlo en términos de “colaboradores”. Esto es mucho más que una simple diferencia semántica.

Un “**empleado**”, es algo que en cierta medida creemos que nos pertenece, que depende de nuestra acción, que trabaja “para” nosotros, quien nos acompaña simplemente por el sueldo que pagamos, quien espera de nosotros un trato justo y equitativo. Y de quien podemos esperar “subordinación” y un “apropiado comportamiento”.

Un “**colaborador**” es en cambio, alguien que tiene su propia identidad, que autodetermina su comportamiento y realiza su aporte a nuestro emprendimiento, alguien que trabaja con nosotros, que nos acompaña motivado por la satisfacción que le brinda su trabajo, que espera de nosotros que seamos “líderes”; de quien podemos esperar “iniciativas” en la mejora de su actividad y “excelencia” en su comportamiento, que cuestione nuestras indicaciones para enriquecer con su visión nuestras ideas, con un “compromiso total” que surge de la “identificación” que siente con los objetivos de la empresa.

En este marco referencial, el rol de la gerencia de la empresa debe cambiar sustancialmente, gestionando una verdadera cultura organizacional competitiva, orientada hacia la calidad, innovación y servicio a partir de la plena integración de sus colaboradores.

El esquema de trabajo que debe impulsar para lograr el éxito en esta actividad, esta dado por:

- **La participación:** Brindando al recurso humano un marco orgánico para desarrollar su iniciativa.
- **La autonomía decisoria:** Dando a partir de cada actitud, señales claras de confianza respecto de la capacidad de la gente para resolver problemas y complejidades de su labor.
- **El liderazgo gerencial:** Encarnado a partir de una mística del trabajo en equipo, donde los niveles de supervisión desarrollen una actividad de “coaching” desempeñando ante todo, el papel de facilitadores del aprendizaje del grupo.

Comportamiento y liderazgo gerencial

Uno de los aspectos claves de la conducción y la idea central del Liderazgo Gerencial es **LA MOTIVACIÓN.**

La idea de la motivación se vincula fuertemente con el proceso de satisfacción de las necesidades humanas y el impulso de la acción del individuo en la búsqueda de dicha satisfacción.

El rol de conductor, es la creación de los incentivos que movilicen esta búsqueda creando un flujo de energía positiva que pueda utilizarse eficazmente para los objetivos organizacionales.

Teorías y enfoques sobre la motivación humana

Las teorías y enfoques relativas al proceso de motivación humana, y sus vinculaciones con el mundo del trabajo, se originan en las primeras décadas del S. XX, a partir de experiencias desarrolladas por **Elton Mayo** y su “Escuela de Relaciones Humanas”, esas primeras ideas fueron tomadas por seguidores tales como **Herzberg, Maslow, Mc Gregor y Mc Clelland** entre otros.

Sintetizaré muy esquemáticamente estas teorías que vinculan íntimamente la problemática de la motivación con la productividad.

Federick Herzberg crea la teoría Higiene – Motivación. Aquí están presentes dos tipos de factores influyentes:

Los factores intrínsecos del trabajo: También llamados factores **higiénicos**, denominados así por ser factores cuya existencia no es generadora de motivación, ya que son factores habitualmente presentes en la definición básica (ej.: el salario, la infraestructura, las condiciones de seguridad, etc.). Su carencia, sin embargo produce insatisfacción y genera la desmotivación del individuo.

Los factores extrínsecos: Son los “verdaderos” factores motivadores. Son elementos que exceden la definición del puesto de trabajo y que al momento de suministrarse generan una corriente positiva de motivación, aunque su carencia es si misma no generaría el efecto contrario (desmotivación, insatisfacción).

La participación, el deseo de logro, los planes de carrera y la identificación organizacional son algunos de los ejemplos más clásicos que pueden citarse en este terreno.

Maslow, establece una diferenciación entre distintos niveles de necesidades por las que puede atravesar el ser humano en razón de estados de prioridad que ordena las necesidades humanas jerárquicamente:

- **Necesidades Fisiológicas:** Comprende al hombre y sus necesidades primarias e inmediatas como el hambre, sed, sexo y otras necesidades corporales.
- **Necesidades de seguridad:** Incluyen seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- **Necesidad de afiliación:** abarca el afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- **Necesidades de amor propio:** Incluye factores internos de autoestima como respeto de sí mismos, autonomía y logro y comprende también factores de estima como el status social.
- **Autorrealización:** Comprende crecimiento, realización del propio potencial, y el cumplimiento de un proyecto de vida.

Douglas Mc Gregor, participa, definiendo un marco motivacional del individuo, denominado por él, “Teoría Y”, en por contraposición a la visión de las escuelas clásicas, denominadas por él mismo, “Teoría X”.

La Teoría X: Es una hipótesis pesimista que presupone una visión mecanicista del factor humano en el mundo laboral, asumiendo que la mayoría de las personas prefieren que se las dirija, no están interesadas en asumir responsabilidades y, sobre todo, quieren seguridad. Por lo tanto, llega a la conclusión de que las personas solo se motivan con dinero, ciertos beneficios y la amenaza de castigo.

La Teoría Y: es una teoría optimista que presupone que las personas no son por naturaleza haraganas ni poco confiables y sugiere que en su trabajo la gente puede ser creativa y querer asumir una responsabilidad creciente.

Desde una perspectiva más focalizada en el proceso de alineamiento de la fuerza laboral, la denominada **“Teoría de la Expectativa”** de **Shanteau y Bristow**, afirma que la perspectiva de una recompensa le infunde energía al comportamiento. Las personas actúan movidas por la convicción de que existe una relación entre lo que su comportamiento producirá y el resultado final, por lo tanto, la responsabilidad de producir dicho efecto está en sus manos y no en las de la gerencia.

Por último también se constituye un aporte interesante, los trabajos de **Mc Clelland** y otros, centrados en el estudio de las necesidades de poder, logro y afiliación, y su relación para lograr el éxito:

- **Necesidad de poder:** Esta necesidad, junto a la necesidad de logro, esta relacionada con el éxito. El poder es la capacidad de controlar e influir sobre los demás, es una necesidad explícita en la personalidad de cada individuo altamente productivo, que se empeña en alcanzar el éxito y autosuperarse para influir en los demás. Las personas que sienten esta necesidad, por lo general, se desarrollan en cargos jerárquicos saben lo que desean y lideran a todo nivel.
- **Necesidad de logro:** esta es una fuente primordial de motivación para aumentar la productividad de una empresa. La persona que tiene la necesidad de logro, se muestra con el deseo de alcanzar una meta, siente frustración al encontrarse con obstáculos, del medio o de su propia debilidad. Es por ello que necesita rodearse de gente que comparta su necesidad constante de logro, para tratar de evitar fracasos y en todo caso, asumirlo como un eslabón ineludible en el camino del aprendizaje.
- **Necesidad de afiliación:** Esta es la necesidad de calor humano, compañerismo y amistad. Las personas que poseen un alto desarrollo en este tipo de necesidad, necesitan apoyo constante y buscan la aprobación permanente en sociedad, dentro del grupo organizacional en el que se ven involucrados.

Enfoques, estilos y roles del líder

A continuación repasaremos dos modelos de análisis de acuerdo a la teoría desarrollada por Fernando Grosso:

A) El cualitativo

B) El situacional

El cualitativo nace de la clásica pregunta en torno a si los líderes ¿Nacen o se hacen?

Si bien le asignamos una gran parte a los procesos formativos, no descartamos la hipótesis de la existencia de "habilidades de origen" que faciliten el proceso de desarrollo, aunque esas habilidades por sí solas no signifiquen nada sin proceso formativo posterior y su absoluta carencia tampoco represente la inviabilidad del desarrollo (aunque probablemente lo dificulte y limite).

Lo situacional se sustenta en dos premisas básicas:

- Cada **grupo** determina en un momento adecuado cual es el perfil de liderazgo que aceptará según las condiciones contextuales.
- Cada **individuo** según su situación particular dentro del grupo, requiere de un liderazgo "a medida" de sus necesidades.

La habilidad principal del líder consiste en poder adaptar y asumir distintos roles según las circunstancias.

En la actualidad, ante la cambiante situación contextual un líder no puede establecer un rígido perfil, hay un momento y un lugar para cada estilo de liderazgo.

Los grandes líderes saben cuando **dirigir, tomar decisiones, capacitar y delegar**.

"El líder como director", implica guiar en forma directa y estrecha a los demás, estableciendo minuciosamente la forma de desarrollar cada tarea y las medidas del desempeño. Este estilo es el más adecuado cuando los empleados son inexpertos o recientemente se han incorporado al equipo y poseen una gran demanda de contención.

"El líder que resuelve problemas", comparte los problemas o escucha a los demás. Pero luego determina un curso de acción decisivo. Es un rol apropiado en momentos de grandes cambios, cuando el conjunto del equipo se encuentra demandando una conducción firme que marque el rumbo.

"El líder como desarrollador", guía a sus subordinados para tomar buenas decisiones, desarrollándolos para que puedan asumir responsabilidades. Es el enfoque más adecuado para individuos con alto potencial de desarrollo que demandan una autonomía creciente de trabajo, pero conservando, a la vez, un referente claro que les brinde sustento en su desarrollo personal.

"El líder que delega", fortalece a sus empleados al compartir responsabilidades y darles los recursos que necesitan para llevar a cabo su trabajo. Es muy adecuado para equipos

con alta formación, que demandan un mentor que les permita desarrollar a pleno sus conocimientos y habilidades, brindando el marco para una plena integración al grupo.

Para aplicar en forma eficaz los diferentes estilos situacionales, el líder debe desarrollar una sólida habilidad de diagnóstico tanto del comportamiento grupal como individual reconociendo las características de cada uno de los integrantes del grupo, por lo tanto, debe poner especial atención en los siguientes aspectos acerca de la gente que posee a cargo.

Habilidad:

- Habilidad técnica, dada por la capacitación y experiencia.
- Habilidades interpersonales, dada por la calidad de relaciones del individuo con superiores, pares y subordinados.
- Conocimiento laboral, dado por la comprensión de las expectativas que hay sobre él y los requerimientos del cliente.
- Potencial organizacional, dado por el conocimiento de los canales a seguir para tener éxito en la empresa.

Motivación:

- Interés en su trabajo.
- Confianza en sí mismo.
- Predisposición para asumir responsabilidades.
- Sincronización con los objetivos de la organización.

El desempeño de roles en el liderazgo gerencial

En las organizaciones tradicionales se pueden identificar tres tipos de conductas básicas a las que apela el líder gerencial para desempeñar su rol:

- A) La introducción de cambios estructurales y la formulación de nuevas políticas. Se efectúa generalmente en la **alta gerencia**.
- B) La interpolación y complementación de la estructura vigente, o sea, la administración e integración de la estructura formal bajo sus actuales parámetros de funcionamiento. Se efectúa generalmente en la **gerencia media**.
- C) El uso de la estructura formalmente proporcionada, para que la organización siga en funcionamiento en forma eficaz. Se efectúa generalmente en la **gerencia de operaciones**.

Hacia una práctica efectiva del liderazgo

La función principal de la persona a la que se le ha dado la responsabilidad de conducir un grupo de trabajo no esta relacionada a lo que haga por la tarea él mismo, sino a lo que haga por ella la gente de su equipo.

La confianza

La confianza es la base de la productividad.

La habilidad gerencial, en este aspecto, ha de centrarse en tender un “puente” entre los niveles jerárquico y operativo, para afianzar una mejor identidad, conformación grupal e inclusive un mayor grado de sensibilidad social.

Comunicación efectiva

La responsabilidad de quien comunica desde la supervisión no se limita a tratar de “ser claro” en el mensaje, sino que también implica la irrenunciable responsabilidad de asegurarse que el mensaje ha sido comprendido.

La simple “escucha pasiva” por parte de quien recibió el mensaje no brinda garantía alguna de que ha sido asimilado. El mudo asentamiento tampoco, la adhesión “de compromiso” mucho menos... Es necesario que la gente hable, “repita” lo expuesto y exteriorice en forma directa sus dudas.

El temor como enemigo

Tener miedo ante algo es esencialmente humano. Todos tenemos miedos y estos temores afectan nuestros actos y conductas.

Un ámbito laboral esta plagado de miedos (al desempleo, a la humillación, a la falta de pertenencia, a la frustración, etc.)

En toda relación jerárquica estos miedos se acrecientan en forma sumamente peligrosa.

Pensemos por un instante como reaccionamos todos cuando algo nos produce temor:

Sujeto a las características de la personalidad de cada uno tenemos cuanto menos tres grandes actitudes:

- a) **Huimos**
- b) **Agredimos**
- c) **Nos paralizamos**

Pero veamos como impactan estos comportamientos específicos en el ámbito laboral y que connotaciones arrastran:

- a) **Huimos**: No aceptamos, negamos, esquivamos la tarea, tratamos de “zafar”, “pasamos la pelota”, nos hacemos los distraídos, esperamos que pase...

- b) **Agredimos:** Reaccionamos, generamos conflictos, trasladamos culpas a otros, abusamos de los canales informales...
- c) **Nos paralizamos:** Hacemos lo mínimo e imprescindible, desechamos toda iniciativa, no nos “jugamos”, no innovamos, evitamos tomar decisiones...

No caben dudas que un ambiente regido por el temor, es un ambiente en el que las personas disminuyen constantemente su rendimiento, las políticas pierden consistencia y los objetivos se suboptimizan.

Empowerment, Liderazgo y Transformación Empresarial

El empowerment es un enfoque de gestión que propone una delegación efectiva de poder “hacia la gente” optando por un modelo centrado en la capacidad de las personas para incrementar la calidad y la productividad. Es ante todo, una filosofía de dirección que opta por la motivación de las personas y busca, a partir de su autonomía, aumentar su sentido de pertenencia a la empresa.

Los elementos básicos de un programa de empowerment incluyen aspectos tales como:

- La delegación de autoridad y responsabilidad.
- Tolerancia al error y su interpretación como un estadio de aprendizaje.
- El establecimiento de las normas y principios de los sistemas de trabajo.
- Especial atención en las comunicaciones internas (transmisión y feed-back).
- El liderazgo facilitador (labor del “coaching”).
- La búsqueda del conocimiento y la información.
- Los procesos de capacitación y desarrollo.
- Un clima laboral de respeto, confianza y reconocimiento.

Coaching

La labor de coaching es, ante todo, una actividad de permanente apoyo al colaborador y entrenamiento efectivo en el puesto de trabajo. Esta acción tiene la ventaja adicional de contribuir al equipo, en su desarrollo y dinámica de aprendizaje en general.

La labor del coaching exige una completa personalización de la relación con cada integrante del equipo en el establecimiento de criterios, la creación de conciencia, el suministro de la información y los otros elementos que permitan al colaborador desempeñar su función con autonomía, guiándolo en forma permanente en el proceso de toma de decisiones, su puesta en práctica y mejora continua de las tareas.

Gestionar un equipo de trabajo bajo este criterio requiere de un marco amplio de comprensión, madurez y apoyo político por parte de toda la organización.

Liderazgo y cambio organizacional

Administrar las transiciones y el devenir del cambio requiere el dominio de una base conceptual de vasta profundidad ideológica y de creciente complejidad a lo largo del tiempo.

Esta base conceptual se puede sintetizar en algunos principios básicos que deben guiar la acción gerencial:

- **La figura y actitud del líder.**
- **La preservación de los recursos.**
- **La ampliación de la masa crítica.**
- **El dominio de las llaves del éxito.**

La figura y actitud del líder

Karl Albrecht²⁰, uno de los principales referentes modernos en materia de management y calidad de servicio, ha desarrollado el concepto de “logoliderazgo”: la presencia del líder a partir del icono que encarnan los valores que lo distinguen en su accionar diario.

La efectiva conducción tiene mucho que ver con esto, el líder no se consolida solo a partir de lo que hace sino también por lo que representa su figura.

La creación de la figura del líder se construye a partir de un esquema de señales y símbolos que derivan en forma directa de las actitudes que adopta el conductor en las relaciones individuales y colectivas.

La pasión que demuestre por lo que hace, el pensamiento positivo, su creatividad, iniciativa, entusiasmo y sentido del humor, son componentes ineludibles en la construcción de una personalidad abierta que genere identificación y respeto

La preservación de recursos

Preservar a la gente no pasa por adoptar un modelo “paternalista” que encierra en su misma esencia la semilla del fracaso, por el contrario, exige adoptar una postura que apueste firmemente a la madurez y autodeterminación de cada integrante de la organización.

Para que este proceso se convierta en un empowerment real la gerencia debe desarrollar un interactivo proceso de gestión que le permita:

- Identificar aquellos recursos claves para el desarrollo organizacional.
- Protegerlos de la vorágine operativa.
- Mejorarlos en forma continua.
- Retenerlos en la organización.

La ampliación de la masa crítica

La dinámica organizacional y su progreso se sustentan en lo que utilizando términos de la física moderna podríamos definir como la permanente ampliación de la “masa crítica”, es decir, el incremento de los recursos y variables que provocan un determinado fenómeno para catalizar el mismo.

En el terreno organizacional y en los procesos de cambio en particular, esta idea puede traducirse en términos muy sencillos: la permanente incorporación y mejora del desempeño de individuos comprometidos con el cambio. Conocido en las estructuras modernas como “equipos de alto rendimiento”.

Grupos de personas altamente motivadas, sumamente profesionales y profundamente identificadas con los valores nucleares de la empresa. Con objetivos y metas operacionales claras, trabajando en torno a proyectos medulares para la mejora competitiva.

El líder del cambio debe convertirse en un formador de equipos de trabajo de esta naturaleza, teniendo como guía tres premisas fundamentales para contar con un equipo eficaz:

- Que sean pocos.
- Que tengan talento.
- Que estén bien pagos.

El dominio de las llaves del éxito

La organización actual se presenta más como una red de procesos que como una simple sumatoria de funciones.

Cualquier integrante puede “perderser” en la maraña operativa dando como resultado: no entender las prioridades, confundiendo lo principal de lo accesorio.

El líder eficaz debe ser capaz de identificar cuales son los resortes críticos de cada proceso, (los verdaderos puntos de apalancamiento que suelen denominarse “llaves de éxito”) y concentrar fuertemente sus energías en dichos aspectos.

El talento organizacional

“El hombre sensato se adapta al mundo; el insensato insiste en tratar que el mundo se adapte a él. Por lo tanto, todo progreso depende del hombre insensato.”

George Bernard Shaw

La presión de nuevos y agresivos competidores, los crecientes niveles de exigencia del consumidor, la convergencia industrial y la incontrolable amenaza de procesos de

sustitución tecnológica cada vez más vertiginosos, alteran sustancialmente el modelo tradicional de producción de valor económico.

Este marco competitivo tiene un correlato preciso en el terreno del diseño y gestión de las organizaciones, a partir de lo que se denomina *“capital intelectual”* de las empresas.

Siguiendo a Annie Brooking²¹, utilizaremos esta expresión para hacer referencia a la *“combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa”* involucrando en la amplitud de esta idea cuestiones tales como:

- **Activos de Mercado**
(Bienes inmateriales que guardan relación con el mercado: marcas, clientela y fidelidad, canales, contratos, etc.)
- **Activos de Propiedad Intelectual**
(Know how, patentes, propiedad intelectual, secretos de fabricación, derechos de diseño)
- **Activos de infraestructura**
- (Tecnologías, metodologías y procesos, cultura corporativa, organización, filosofía de gestión, etc.)
- **Activos centrados en el individuo**
(Capacidad creativa, conocimiento compartido, liderazgo, organización).

Todos los factores mencionados anteriormente se construyen básicamente a través de la sumatoria de los dos principales recursos con los que cuentan las empresas: La GENTE y la TECNOLOGÍA.

La suma de estos dos factores (gente+tecnología) y el producto derivado de ella son los verdaderos RECURSOS INTELIGENTES de la organización moderna.

Esta organización, debe ser experta en crear, adquirir y transmitir el conocimiento, equilibrando los beneficios de la tecnología con la innovación, y haciendo de ello, un patrimonio colectivo.

La nueva organización debe crear talento organizativo. La formación de equipos de alto rendimiento se produce cuando somos capaces de cultivar al aprendizaje como un valor compartido creando organizaciones inteligentes, constituidas por personas talentosas expertas en:

- ✓ La resolución sistemática de problemas.
- ✓ Experimentación de nuevos enfoques.
- ✓ Aprovechamiento de las experiencias.
- ✓ Aprendizaje de las mejores prácticas de otras empresas.
- ✓ Transferencia rápida y efectiva del conocimiento.

En la organización centrada en el conocimiento, no alcanza con un único líder por extraordinarias que sean sus competencias y su carisma, se requiere de una pluralidad de líderes capaces de asumir la amplia variedad de roles que exige el proceso de cambio.

Cada nivel organizativo requiere de un perfil de liderazgo distinto:

- Deben existir LIDERES DE IDEAS, de visiones, de negocios que ejercen su conducción a partir de la filosofía corporativa.
- Deben existir LIDERES DE RELACIONES, de personas, de clientes que ejercen su conducción a partir del trabajo en equipo.
- Deben existir LIDERES DE OPERACIONES, de cosas, de métodos que ejercen la conducción a partir de su ejemplo cotidiano.

También cabe destacar que cada persona desempeña en la empresa un triple rol:

- Uno determinado por la POSICIÓN, su ubicación en la línea de responsabilidades y sus competencias decisorias formales.
- Uno determinado por su PROFESIÓN, sus conocimientos, su talento y competencias particulares.
- Uno determinado por el PROCESO en el que interviene, su experiencia en torno al mismo y las redes de relaciones creadas.

Cualquiera de estos roles puede aflorar en forma secuencial o simultánea en la relación con los otros componentes de la organización, así un técnico puede liderar en un momento determinado un equipo que requiere de su pericia, dejando lugar al especialista en las relaciones con los clientes de ese proceso que podrá comprender mejor sus necesidades en otro momento.

La organización entera se transforma así en una verdadera estructura de oportunidades, plagada de desafíos que incitan a cada individuo, cualquiera sea el lugar que ocupe, hacia el permanente crecimiento personal y de su grupo.

La investigación que se ha realizado hasta el momento nos ha proporcionado claves muy importantes no solo para valorar el impacto de las emociones del líder, sino para entender también la forma en que los buenos líderes comprenden y gestionan sus emociones y las emociones de los demás. El rasgo distintivo de los mejores líderes reside, en suma, en su comprensión del extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno laboral, no solo en cuestiones tan patentes como el rendimiento, o el saber conservar a los empleados más sobresalientes, sino también en variables tan intangibles como la motivación o el compromiso.

La dimensión primal

La función emocional del líder es **primal** en dos acepciones del término, es decir, como acto original y como el acto más importante del liderazgo.

El líder es (y siempre ha sido, en todo momento y lugar) la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y la claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo asentándose en sus propias competencias de la inteligencia emocional.

El circuito abierto

Las razones que explican la importancia de las acciones del líder (no tanto lo que hace como el **modo** en que lo hace) se asientan en la misma estructura del cerebro humano, concretamente en lo que los científicos denominan **circuito abierto del sistema límbico** (el centro cerebral que regula las emociones).

Hay que decir que mientras los sistemas cerrados como el circulatorio, por ejemplo, son autorregulados e independientes del sistema circulatorio de las personas que nos rodean, los sistemas abiertos, por el contrario, se hallan en gran medida condicionados externamente. Por eso nuestra estabilidad emocional depende, en parte, de las relaciones que establezcamos con los demás. Este es un sistema que se halla tan profundamente integrado en nuestro funcionamiento que opera de manera inconsciente.

Contagio y liderazgo

En el ámbito empresarial, en el líder convergen todas las miradas en busca de orientación emocional.

La observación minuciosa del funcionamiento del grupo pone de manifiesto el papel fundamental que desempeña en el clima colectivo. Por lo tanto el líder es la persona que determina de manera implícita o explícita la norma emocional del equipo, son quienes aprueban o censuran, critican constructiva o destructivamente y respaldan o hacen caso omiso de las necesidades de los demás.

Pero el liderazgo emocional no siempre se halla en manos del líder “oficial” del grupo...

Las personas imán

Los líderes emocionales operan como una suerte de “atraedores” límbicos que ejercen una poderosa influencia sobre el cerebro emocional de sus seguidores.

La facilidad con la que detectamos los estados emocionales del líder depende de la expresividad de su rostro, de su voz y de sus gestos. Cuanto mejor exprese sus emociones más rápidamente se producirá el contagio. Y ello no tiene nada que ver con el histrionismo, puesto que la gran atención prestada al líder permite que hasta las manifestaciones más sutiles puedan tener un efecto muy profundo.

A diferencia de lo que ocurre con los líderes que tienden hacia los estados de ánimo negativos, los líderes optimistas y entusiastas suelen conservar más tiempo a sus empleados.

El secuestro emocional

Las emociones negativas (especialmente el enfado, la ansiedad y la sensación de inutilidad crónica) secuestran la atención y dificultan el trabajo.

Una investigación realizada en una cadena hotelera de ámbito internacional puso de relieve que 9 de cada 10 interacciones que los empleados sostenían con los jefes provocaban sentimientos negativos como frustración, decepción, enfado, tristeza, disgusto o resentimiento, un hecho que resultó mucho más determinante del estrés que la relación con los clientes, la política de la empresa o los problemas personales. Pero hay que señalar que no necesariamente los líderes tienen que ser “buenos”, sino tan solo que el arte emocional del liderazgo consiste en saber forzar la realidad laboral sin incomodar, por ello, innecesariamente a nadie.

Los estados de ánimo positivos y el trabajo bien hecho

Los estados de ánimo positivos demuestran ser especialmente importantes en el trabajo en equipo. En este sentido la capacidad del líder para inducir un estado de ánimo positivo y cooperativo resulta fundamental para determinar el éxito del grupo. Cuando por el contrario, los problemas emocionales socavan la atención del grupo y se alejan de la tarea común, el rendimiento se ve notablemente disminuido.

En resumen, cuando se sienten mejor, las personas trabajan mejor.

El Liderazgo Resonante

El significado etimológico del término “resonancia” se deriva de la palabra latina *resonare*, que significa resonar. Según el Oxford English Dictionary, resonar es el “refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo” o, más concretamente “mediante vibración sincrónica”. El análogo humano de esta vibración sincrónica tiene lugar cuando dos personas sintonizan en la misma “longitud de onda emocional”.

Cuando un líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía de la misión y se centra en el malestar colectivo. Por eso el indicador más claro del impacto emocional y comercial provocado por el liderazgo disonante en el entorno laboral reside en el alto grado de malestar de los empleados y la disminución de su rendimiento.

Los líderes emocionalmente inteligentes alientan a sus subordinados cierto grado de bienestar que le lleva a compartir las ideas, aprender los unos de los otros, asumir decisiones grupales y permitir, en suma, que las cosas funcionen, aun en medio del cambio y la incertidumbre.

El líder discordante

En su acepción original, el término “*disonancia*” se refiere a un sonido desagradable o discordante. Desde la perspectiva tanto musical como humana, la disonancia implica falta de armonía. Esto genera agotamiento, decepción, pérdida de interés por la actividad laboral y no solo les obliga a las personas a cambiar de trabajo sino que terminan llevándose a casa la intoxicación emocionalmente nociva, puesto que las hormonas del estrés liberadas durante una jornada de trabajo tóxica tardan muchas horas en desaparecer del torrente sanguíneo.

Las variedades de la disonancia

Existen muchas modalidades diferentes del liderazgo disonante. Los casos extremos pueden ir desde el tirano que grita y humilla a sus subordinados hasta el sociópata que los manipula. Pero también existen modalidades del liderazgo disonante más sutiles que se sirven del encanto personal, del barniz social superficial y hasta del carisma para engañar y manipular a los demás.

Cuando los seguidores de este tipo de líderes se dan cuenta de su falta de honestidad (y que su amabilidad era fingida) la relación no tarda en decantarse hacia el cinismo y la desconfianza.

Cabe señalar que existen los líderes que movilizan a una gran cantidad de gente en torno a un mensaje destructivo. Allí lo que ocurre no es resonancia sino demagogia, así pues

aunque la ira y el miedo pueden servir para que un líder afronte una crisis concreta, resultan motivadores de muy corto aliento.

Resumiendo pues, los líderes disonantes son aquellos con los que nadie quisiera trabajar.

El liderazgo y la estructura del cerebro

El intelecto y la claridad de pensamiento son habilidades fundamentales sin las cuales resulta imposible que una persona se acerque siquiera a las puertas del liderazgo. A pesar de ello, la capacidad intelectual por sí sola, no hace al líder.

Es cierto que las estructuras neuronales responsables del intelecto y de las emociones se hallan separadas, aunque existe entre ellas una profunda interconexión. A pesar del gran valor que la cultura empresarial suele conceder al intelecto frío y despojado de emoción, nuestras emociones siguen siendo más decisivas que nuestro intelecto porque, ante una situación de emergencia, son nuestros centros emocionales (el cerebro límbico) los que asumen la función de dirigir el resto del cerebro.

Cuando percibimos una amenaza o cuando estamos estresados, el desencadenante de estas emociones es la amígdala, una estructura de cerebro límbico que se dedica a escrutar todo lo que nos ocurre segundo a segundo.

Existe una vía neuronal que conecta los impulsos procedentes de la amígdala con la región prefrontal (justo detrás de la frente), este es el centro ejecutivo del cerebro y se encarga de recibir y analizar la información procedente de todas las áreas cerebrales y de decidir el curso de acción a seguir. Sin esta capacidad de regulación, cualquier activación procedente de la amígdala podría desencadenar un secuestro emocional que es precisamente lo que ocurre cuando la región prefrontal no consigue refrenar los impulsos procedentes de los centros emocionales.

La neuroanatomía del liderazgo

Dominios de la inteligencia emocional y competencias asociadas

Competencias personales: estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

Conciencia de uno mismo

- Conciencia emocional de uno mismo: ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto.
- Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades.

Autogestión

- Autocontrol emocional: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- Transparencia: sinceridad e integridad; responsabilidad.
- Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presentan.
- Logro: esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.
- Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo: ver el lado positivo de las cosas.

Competencias sociales: estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

Conciencia social

- Empatía: ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- Conciencia de la organización: capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de tomas de decisiones y política de la organización.
- Servicio: capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y de los clientes.

Gestión de las relaciones

- Liderazgo inspirado: capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.
- Influencia: utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión.
- Desarrollo de los demás: saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el feedback y la guía adecuada.
- Catalizar el cambio: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
- Gestión de los conflictos: capacidad de negociar y resolver los desacuerdos.
- Establecer vínculos: cultivar y mantener una red de relaciones.
- Trabajo en equipo y colaboración: cooperación y creación de equipos.

El reto primal del líder: la autogestión

La autogestión (la intensa motivación que todo líder necesita para alcanzar sus objetivos) se deriva de la conciencia de uno mismo. Es decir, de la comprensión de las propias

emociones y la claridad de sus propósitos. Difícilmente podrá el líder gestionar eficazmente las emociones de los demás si antes no hace lo mismo con las suyas.

En este sentido, el cerebro desempeña un papel crucial ya que, cuando dos personas se encuentran, tiene lugar una danza amígdala que genera resonancia o disonancia, una especie de tira y afloje neuronal en el que tiende a ganar la persona con mayor capacidad de autogestión emocional. Por eso, cuando una persona que posee un marcado predominio del lóbulo prefrontal izquierdo (el optimista nato) habla con otra que se irrita con cierta facilidad sobre cuestiones delicadas en las que podrían discrepar, esta suele verse calmada por aquella.

La empatía y el mundo empresarial

La empatía (la competencia fundamental de la conciencia social) no significa que el líder deba adoptar como propias las emociones de los demás y tratar de complacer a todo el mundo, porque ello supondría una auténtica pesadilla que imposibilitaría toda acción. La empatía, muy al contrario, significa escuchar los sentimientos de los demás y asumir decisiones que los tengan en cuenta. Pero lo más importante de todo es que posibilita la resonancia y que su ausencia, por el contrario, genera disonancia. El líder que comprende los sentimientos puede asumir los puntos de vista de los demás obteniendo una especie de brújula emocional que lo ayudará a llevar a buen puerto sus palabras y sus acciones.

El repertorio del liderazgo

Los mejores líderes y más eficaces son aquellos que se sirven de las diferentes modalidades del liderazgo y que saben pasar diestramente de uno a otro en función de las circunstancias.

Cuatro de estos estilos (el visionario, el coaching, el afiliativo y el democrático) alientan la resonancia que promueve el rendimiento mientras que otros dos (el timonel y el autoritario) son útiles en situaciones muy concretas pero deben aplicarse, con cierta cautela.

Distintos estilos de liderazgos según Goleman

Visionario:

- Como alienta la resonancia: esboza un objetivo común que resulta movilizador.
- Impacto sobre el clima: es el más positivo de todos.
- En que casos resulta apropiado: cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.

Coaching:

- Como alienta la resonancia: estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.
- Impacto sobre el clima: muy positivo.
- En que casos resulta apropiado: contribuir a que un trabajador mejore su actividad o lo ayuda a desarrollar su potencial a largo plazo.

Afliativo:

- Como alienta la resonancia: estableciendo un clima de relación armónica
- Impacto sobre el clima: positivo
- En que casos resulta apropiado: cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.

Democrático:

- Como alienta la resonancia: tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.
- Impacto sobre el clima: positivo.
- En que casos resulta apropiado: cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso para conseguir la participación de los empleados.

Timonel:

- Como alienta la resonancia: establece objetivos desafiantes y estimulantes
- Impacto sobre el clima: inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo.
- En que casos resulta apropiado: para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.

Autoritario:

- Como alienta la resonancia: elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas
- Impacto sobre el clima: muy negativo, porque suele aplicarse de un modo muy inadecuado.
- En que casos resulta apropiado: cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.

Los estilos disonantes

(Aplicar con cautela)

El liderazgo Timonel

Los líderes que alientan la excelencia de sus empleados al tiempo que lo ejemplifican con su conducta ilustran perfectamente el estilo de liderazgo que hemos denominado timonel. Es un estilo especialmente importante durante la primera fase del ciclo vital de una empresa en la que el crecimiento resulta esencial. Así mismo este estilo de liderazgo (al que en ocasiones también se lo denomina *imitativo*) también puede proporcionarnos excelentes resultados en aquellos casos en que los integrantes de un equipo se sientan muy motivados, sean muy competentes y se requiera poca dirección.

La obsesión de este tipo de líder por hacer las cosas mejor y más rápidamente le lleva a pretender que todo el mundo haga lo mismo, con lo cual detecta con facilidad a los trabajadores menos productivos, exige más de ellos y, en el caso de que no estén a la altura de las circunstancias, se apresura a resolver personalmente los problemas.

Por eso el uso inadecuado del estilo timonel puede acabar degenerando fácilmente en opresión.

Es cierto que un grado moderado de presión puede ser sumamente movilizador, pero no hay que olvidar que la presión excesiva y continua acaba resultando extenuante. Se trata, pues, de un estilo de liderazgo que, si bien puede suscitar cierta euforia - y por lo tanto, resultados a corto plazo- también suele obstaculizar el logro de un rendimiento sostenido.

Hazlo porque lo digo yo: El Liderazgo Autoritario

¿Cómo es el estilo de liderazgo autoritario, en ocasiones llamado *coercitivo*? Este tipo de líderes exige que sus subordinados acaten incondicionalmente sus ordenes, sin molestarse en explicar las razones y, en caso de no hacerlo, no duda en recurrir a las amenazas. Son líderes que no suelen delegar su autoridad, sino que tratan de controlarlo y supervisarlo escrupulosamente todo. En consecuencia, el feedback que proporciona sobre el rendimiento – si es que tiene lugar – se centra inevitable y exclusivamente en lo que se ha hecho mal.

El ámbito de aplicación del estilo autoritario

A pesar de sus manifiestas secuelas negativas, el estilo autoritario puede ocupar un lugar importante en el repertorio de recursos del líder emocionalmente inteligente. Por ejemplo cuando se debe poner en marcha a una empresa o cuando se ve obligado a cambiar los hábitos de una organización que atraviesa una situación crítica. También puede proporcionar una orientación clara en medio del caos y cuando han fracasado las demás tentativas de tratar con empleados problemáticos.

El uso de un estilo adaptado a las circunstancias: Líderes Flexibles

Una investigación realizada sobre los diecinueve CEOs de compañías de seguros norteamericanas demostró que las más exitosas de todas eran las dirigidas por jefes que poseían la adecuada masa crítica de competencias de la inteligencia emocional como para desarrollarse con un estilo flexible²³. Los líderes más resonantes no se limitan a aplicar automáticamente los distintos estilos de liderazgo, sino que operan de un modo mucho más fluido. Ellos observan individual y grupalmente a las personas, interpretan, codifican señales y de esta manera adoptan el estilo que resulta más adecuado a cada situación.

La forja del líder

La enfermedad del CEO²⁴

“A menudo tengo la sensación de que no me entero de las cosas que me rodean”, nos dijo un CEO de cierta empresa europea. “Pero no se trata tanto de que los demás me mientan, como de que me oculten información o disfracen los datos importantes para que no me dé cuenta de ellos”.

Este es un ejemplo típico de la llamada enfermedad del CEO, la situación en que se halla el líder al que sus subordinados ocultan información relevante (y habitualmente desagradable). Hay veces en que las personas que deberían proporcionar la información temen la ira del líder, especialmente cuando su estilo fundamental de liderazgo es el autoritario o el timonel, en cuyo caso no es infrecuente que el mensajero de las malas noticias acabe siendo simbólicamente ejecutado. También hay ocasiones en que omiten los aspectos negativos porque no quieren que los demás dejen de considerarlos personas optimistas, positivas, o que se les acuse que van en contra de la línea de la empresa.

Es evidente, por tanto que la búsqueda de una información sincera sobre las propias capacidades de liderazgo puede resultar vital para la conciencia que el líder tenga de sí mismo y en consecuencia, para su desarrollo y eficacia.

El aprendizaje autodirigido

La inteligencia emocional posee un importante componente genético pero no lo es menos el papel que en ella desempeña la educación. Así, pues, aunque las personas podamos diferir en el nivel de partida desarrollo de esas habilidades, todos podemos aprender a mejorarlas.

La esencia del desarrollo del liderazgo descansa en el aprendizaje autodirigido, es decir, en el desarrollo y la consolidación intencional de algún aspecto de lo que somos, lo que queremos ser o de ambas cosas a la vez.

Los cinco descubrimientos

El proceso de aprendizaje autodirigido atraviesa cinco descubrimientos diferentes, cada uno de los cuales representa algún tipo de discrepancia.

Cuando uno cobra la clara conciencia de su visión ideal de sí mismo, se siente naturalmente motivado para desarrollar sus capacidades de liderazgo, es el combustible necesario para seguir trabajando durante el difícil proceso del cambio.

El cambio exitoso y duradero tiene lugar mediante un proceso que atraviesa las siguientes fases:

- *Primer descubrimiento:* Yo ideal (¿Quién quiero ser?)
- *Segundo descubrimiento:* Yo real (¿Quién soy? ¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades?)
- *Tercer descubrimiento:* mi agenda de aprendizaje (¿Cómo puedo desarrollar mis fortalezas al tiempo que corregir mis debilidades?).
- *Cuarto descubrimiento:* experimentar y practicar las nuevas conductas, pensamientos y sentimientos hasta llegar a dominarlos.
- *Quinto descubrimiento:* desarrollar relaciones de apoyo y confianza que posibiliten el cambio.

La motivación para el cambio

El *yo debería* frente al *yo ideal*²⁵

Cuando un padre, un esposo un jefe o un maestro nos dicen como debemos ser, están dándonos su versión de nuestro *yo ideal* (una persona en la que supuestamente deberíamos convertirnos). Y cuando aceptamos ese *yo debería*, se convierte en una prisión - que el sociólogo Max Weber denominó nuestra “*jaula de hierro*” – en la que acabamos atrapados como un mimo dentro de una habitación imaginaria de paredes invisibles de la que parece no poder salir.

Con el paso del tiempo, las personas acaban perdiendo el contacto con su *yo ideal*, su visión se torna confusa y pierden de vista sus sueños.

La filosofía: cómo determinamos los valores

Existen divergencias en el modo en que los seres humanos valoramos a las personas, las organizaciones y las actividades. Esto, en consecuencia, se traslada al estilo de liderazgo que le es más afecto a cada uno.

Estas diferencias reflejan las distintas filosofías subyacentes operantes en los seres humanos, las más comunes son la pragmática, la intelectual y la humanista. Aunque

ninguna filosofía sea “mejor” que otra. Cada una de ellas moviliza de un modo distinto nuestras acciones

La filosofía pragmática gira en torno a la creencia fundamental de que el valor de una idea, esfuerzo, persona, u organización reside en su utilidad²⁶. Quienes sustentan esta filosofía creen ser los principales responsables de sus vidas y suelen medir las cosas para determinar su valor. Sin embargo, la orientación individualista que les caracteriza los empuja a menudo (aunque no siempre) a asumir un estilo de liderazgo timonel en lugar de otro.

La filosofía intelectual, por su parte, gira en torno al deseo de comprender a las personas, las cosas y el mundo elaborando modelos de su funcionamiento que nos ayudan a predecir el futuro y, en ese sentido, nos proporcionan cierta seguridad emocional. Son personas que suelen apelar al liderazgo visionario, siempre y cuando la visión describa un futuro bien razonado.

Quienes sustentan la visión humanista, por último, consideran que el sentido de la vida se asienta en las relaciones personales, valoran más a la familia y a los amigos íntimos que al resto de las relaciones, los líderes humanistas tienden hacia aquellas modalidades de liderazgo que subrayan la interacción con los demás, como el democrático, el afiliativo o el coaching.

Enterarse de la Verdad

¿Que debe hacer un líder para descubrir la verdad?

La recopilación de información procedente de personas de muchos niveles diferentes, como el jefe, los iguales y los subordinados, por ejemplo, nos permite beneficiarnos de un amplio abanico de puntos de vista sobre el modo en que actuamos y como nos ven los demás. En este sentido el método de 360 grados nos proporciona una imagen consensual bastante completa de nuestro perfil de competencias. Pero ese consenso solo reflejará nuestra imagen real siempre y cuando: 1) mantengamos una relación regular con las personas que deben evaluarnos, y 2) no nos ocultemos de ellas.

Cuanto más diversas sean las personas a quienes solicitamos el feedback 360 grados más completa será la imagen que este nos proporcione.

La creación de organizaciones emocionalmente inteligentes

La realidad emocional de los equipos

Para que un individuo o una organización pueda afrontar su realidad emocional, debe reconsiderar los hábitos que la crean y la promueven. Los grupos empiezan a cambiar cuando cobran conciencia de su realidad, especialmente en el caso de que sea disonante o incómoda. Una vez que esta realidad emocional es comprendida, junto con las normas de

los equipos y la cultura de la organización, nos proporciona el fundamento necesario para esbozar la visión ideal del grupo, cuyo efecto movilizador dependerá, fundamentalmente, de su conexión con la visión personal de sus distintos integrantes.

El fracaso de los equipos: el poder de las normas

Investigaciones realizadas en la Universidad de Cambridge²⁷ han puesto de relieve que, cuando el grupo se halla desintegrado por las rivalidades y las luchas de poder, hasta los grupos formados por individuos inteligentes acaban tomando decisiones muy equivocadas.

Es muy frecuente que sea el líder quien de el tono y ayude a configurar la realidad emocional del un grupo. También es frecuente, y lamentablemente un error cuando un nuevo líder acomete su tarea (a menudo en una situación crítica) sin tener en cuenta el poder de las normas grupales y la importancia de los sentimientos. En tal caso en lugar de utilizar los estilos de liderazgo que alientan la resonancia, el líder emplea una combinación de estilos autoritario y timonel que tiene el mismo efecto que una apisonadora y genera un clima tan tóxico que acaba provocando la insurrección de sus subordinados.

El equipo consciente de sí mismo

Los miembros del equipo consciente de sí mismo se hallan armónicamente conectados con las corrientes emocionales de los individuos y del grupo como totalidad. Son personas que muestran empatía por los demás y que se atienen a ciertas normas para alentar el respeto y la comprensión mutua. El grado de conciencia en sí mismo que posea un equipo es el que determina su capacidad para tomar decisiones sobre que hacer y como hacerlo, en lugar de atenerse ciegamente a normas ineficaces o de oscilar en función de las emociones de los miembros del equipo... o del líder.

El descubrimiento de la inteligencia emocional de los equipos

Uno de los requisitos fundamentales de las organizaciones consiste en el descubrimiento de las normas improductivas y de la realidad emocional enferma. Conseguir que los miembros de un equipo directivo tengan una conversación sincera sobre lo que funciona y lo que no funciona constituye el primer paso esencial para crear un equipo más resonante. Es muy frecuente que, inseguros de su capacidad para enfrentar las emociones que emergen cuando las personas expresan sinceramente lo que esta ocurriendo, los líderes se aferren con todas sus fuerzas a tópicos más seguros como la alineación y la coordinación de distintas áreas funcionales de los distintos miembros del equipo.

La realidad y la visión ideal

Descubrir la realidad de la organización a través de la indagación dinámica

Cecilia McMillen y Annie McKee, de la Universidad de Massachussets, han diseñado un método (al que denominaron indagación dinámica²⁸) para corregir el habitual método de “descubrir lo que uno esta buscando” y ayudar también a los líderes a superar los problemas subyacentes que obstaculizan su tarea.

Este proceso consiste en entablar conversaciones y mantener entrevistas abiertas (habitualmente sostenidas con líderes formales e informales de todos los niveles) que apunten a conectar con los sentimientos del individuo.

Tal vez alguno considere que esto se halla un tanto alejado de los problemas de la empresa, pero lo cierto es que las personas solo pueden comenzar a descubrir las raíces de los problemas de la cultura de la empresa y las verdaderas fuentes de inspiración cuando hablan de sus sentimientos. Además, algo muy importante es que las discusiones acerca de los problemas de la cultura, la realidad emocional de la organización y el modo en que perciben a la empresa permite que los trabajadores asuman una cierta responsabilidad sobre los problemas, los sueños y el proceso que conduce desde la realidad hasta el ideal.

El establecimiento de una organización emocionalmente inteligente

Existen tres elementos fundamentales que contribuyen a crear una cultura resonante emocionalmente inteligente y eficaz:

El descubrimiento de la realidad emocional

Respetar los valores del grupo y de la organización demostrando a su vez, que es lo que **hay** que cambiar. Para esto debe lograr un consenso general justificando de manera fehaciente, las ventajas del cambio.

Sin prisa pero sin pausa. Los cambios instantáneos no sirven para alentar la resonancia. Es necesario tomarse el tiempo necesario para que las personas hablen acerca de los sistemas y la cultura de su organización, pese a ser decisivo, brilla por su ausencia en la mayor parte de los casos.

Visualizar el ideal

Dirigir la mirada hacia adentro. Solo cuando el líder sabe “**ver**” las emociones (propias y ajenas) podrá esbozar una visión significativa en la que todo el mundo pueda identificarse a un nivel personalmente profundo

Mas allá de la mera militancia. Las personas deben sentir la posibilidad de alcanzar el sueño de la organización sin poner en peligro, por ello, sus sueños, valores y creencias.

El mantenimiento de la inteligencia emocional

Pasar de la visión a la acción. Los líderes deben aprovechar toda oportunidad que se les presente para poner de relieve el modo en que se experimenta la visión en el día a día. Por ejemplo, cambiar las estructuras y el diseño de los puestos de trabajo, remodelar las normas de relación, y modificar los sistemas y expectativas de rendimiento.

Crear sistemas que alienten las prácticas emocionalmente inteligentes, como lo son adaptar las reglas, los procesos, los sistemas y los recursos humanos en sincronía con los resultados deseados.

Gestionar adecuadamente los mitos del liderazgo, al utilizar el poder simbólico que le confiere su rol, el líder puede servirse de sus gestos y acciones más pequeñas para generar mitos nuevos y más positivos.

La creación del cambio sostenido

En toda gran organización existen, de manera natural, bolsas de resonancia y bolsas de disonancia y es la proporción entre unas y otras la que determina su clima emocional y, en consecuencia, también su rendimiento. La clave para decantar ese equilibrio inestable en la dirección deseada consiste en crear un cuadro de líderes capaces de crear grupos emocionalmente inteligentes.

El éxito tiene que ver con los procesos, no con los programas

Las organizaciones suelen necesitar procesos concebidos como sistemas holísticos que impregnan todos y cada uno de los estratos de la organización. Las mejores iniciativas de desarrollo del liderazgo son aquellas que se basan en la comprensión de que el auténtico cambio discurre a través de un proceso multifacético que afecta a los tres niveles de toda organización: el nivel individual, el nivel de los equipos en los que trabajan esos individuos y finalmente, el nivel general de la cultura de la organización.

Para que los líderes realmente aprendan algo nuevo, necesitan experiencias interesantes que rompan los antiguos esquemas. Las experiencias deben ser lo suficientemente singulares como para despertar la imaginación de los implicados, pero también lo bastante familiares como para ser relevantes, es decir, debe ser lo suficientemente cuidadoso como para gestionar adecuadamente su “*índice percibido de rareza*” o, dicho en otras palabras, debe romper las reglas sin asustar demasiado a las personas.

UN RESUMEN DE IDEAS PARA LA APLICACIÓN COTIDIANA

Esta síntesis de ideas, extraída de “El Líder Cotidiano”²⁹, destaca, complementa y resume algunos de los puntos expuestos a lo largo de este recorrido teórico.

Sobre la actitud del líder

- Nadie puede hacer realmente bien algo que no disfruta al hacerlo. Para ser un buen líder, ante todo hay que querer serlo, Vocación de conductor es el mejor punto de partida.
- Si no consigue dirigir su propia vida, le será difícil dirigir a los demás. Nadie puede transmitir lo que no vive en su interior.
- El liderazgo no es un problema de “manejar” a la gente, sino de hacerla productiva.
- Su principal responsabilidad es crear una visión y darle significado para cada uno de los miembros del equipo. Esta es una cuestión elemental de motivación: el ser humano, busca por su propia naturaleza la trascendencia de sus actos.
- Este visible y disponible en forma permanente para todos sus colaboradores.
- La energía genera energía. Cada ser humano guarda en si una maravillosa fuente de poder: su energía interior. Esta se alimenta de nuestra motivación personal, nuestras creencias y la claridad de objetivos. Nuestra energía interior tiene a la vez la capacidad de hacerse presente en las personas que nos rodean despertando de esta manera, su propio entusiasmo.
- El peor enemigo del conductor es su propia soberbia y autosuficiencia. Muchos confunden la seguridad y la confianza en si mismos, con la soberbia y la autosuficiencia, y esto obviamente, ocasiona groseros errores en el desempeño cotidiano.
- Nunca priorice el hacer por sobre el pensar. Como dice Philip Kotler: “Los gerentes están tan ocupados en vivir apagando incendios, que nunca se ocupan de ver donde se origina en fuego”...

Construyendo Poder

- Recuerde que su estructura de poder es ante todo una estructura de relaciones. El poder, término que a veces moviliza connotaciones negativas, es en sí mismo neutro y esencialmente instrumental, es decir: desde ya que no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar determinados usos superiores. El uso que se dé al poder es una cuestión valorativa que depende del decisor. El conductor es

más “poderoso” cuando más se extienda cuantitativa y cualitativamente su red de relaciones.

- Recuerde que solo los estúpidos y los mediocres gobiernan a partir del miedo. El miedo solo origina rechazo, agresión, elusión. Nunca otra cosa y mucho menos algo parecido al alineamiento o a la identificación.
- La gente ante todo se identifica con gente: predique con el ejemplo.

Las relaciones y el clima grupal

- Construya un lugar de trabajo donde la gente excepcional quiera estar. Se logra con un clima de trabajo apropiado que haga que las personas trabajen cómodas, con un lugar que sea atractivo y con una mística de equipo que despierte el deseo de pertenencia de individuos talentosos.
- Ayude a la gente a tener éxito y ellos le retribuirán de la misma manera.
- El equipo crece gracias a la variación, la diferencia y la diversidad.
- No invente capacidades para la gente, simplemente permita que ellos descubran las virtudes que ya tienen.
- Si no hay reglas, no hay juego. Si todas son reglas, tampoco.
- Cree las condiciones que le permitan reemplazar el control por la confianza.
- Muchas reuniones se transforman en la mejor manera de crear la ilusión de que somos participativos y trabajamos en equipo.
- Nunca pida a la gente que haga algo que usted mismo no haría.
- Sepa administrar el desahogo de la gente. ***“En este lugar venimos a trabajar, nuestros problemas personales los dejamos afuera”...*** He aquí una de las sentencias a menudo escuchada en boca de gerentes y supervisores que indudablemente tiene reservado un lugar de privilegio en el podio de las mayores estupideces de la conducción. No existe nada parecido a una dualidad entre “hombre-que-trabaja” y “hombre-que-vive” y por mas que nos empeñemos no lograremos crearla (a no ser que nos conformemos con algo evidentemente ficticio). No se puede conducir eficazmente a la gente si no se hace desde una perspectiva que contemple integralmente a su persona y en este terreno debemos estar preparados para brindar la contención emocional que sea necesaria cuando nuestros colaboradores lo requieran.
- Si no hay “permiso para fallar” el temor se convierte en algo paralizante.
- El humor es el alma secreta de la excelencia. La realidad nos muestra que los equipos más productivos y las personas realmente eficaces saben construir un ambiente donde lo que impera es el buen humor y donde la gente siente que esta en un lugar donde puede “pasarla bien” y generar cosas valiosas a la vez (como debe ser en definitiva).

Comunicación efectiva

- Para comunicarse mejor: ¡Sea un gran “escuchador”! Es indudable el hecho de la importancia que deben brindarle los líderes al dominio de la “retórica”. Sin embargo, la mejor alocución del líder esta condenada al fracaso si este no escucha adecuadamente antes, durante, y después de su intervención en el proceso, es decir si no percibe con habilidad los mensajes tanto explícitos como implícitos que se le envían.
- Si en “feed back” de su comunicación no se manifiesta en forma espontánea incentívelo en forma activa.
- Los metamensajes tienden a ser más poderosos que el propio mensaje. Se aprende más a partir del “ritual” que de la educación formal. Los gestos, las señales que se emplean en las acciones cotidianas, y los símbolos que se crean a partir de las mismas, son instrumentos comunicacionales muchísimo más poderosos que los discursos, porque ofrecen una interpretación inequívoca y llegan a lo más profundo de la conciencia de cada individuo.

Efectividad en la gestión

- Sepa establecer prioridades, no se deje devorar por la coyuntura.
- No caiga en la “parálisis del análisis”: Lo bueno siempre es enemigo de lo perfecto. La peor decisión será siempre aquella no tomada en el momento oportuno.
- No cree equipos para aquellas cosas que los individuos pueden hacer mejor.
- Trabajar más rápido no es trabajar más, sino en forma más inteligente.

Integridad y proyección del líder

- Cuide la “brecha de valores” (la diferencia entre lo que usted dice y lo que usted hace).
- La sabiduría implica aprender a aprender y también aprender a olvidar.
- *“Los dinosaurios no murieron porque cayó un meteorito, sino porque tenían el cerebro pequeño”*. Todo suceso que acontece por adverso e inesperado que sea, siempre brinda un amplio margen de adaptación para aquellos que están preparados a hacerlo. El propio contexto siempre nos entrega señales tempranas de lo que va a acontecer. Nuestro problema es que no siempre somos capaces de leerlas adecuadamente.

SEGUNDA PARTE:

EL ESTUDIO DE CAMPO

MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio de campo es de tipo cualitativo y exploratorio.

Exploratorio dado que se busca indagar acerca del tema dejando abierta la posibilidad de continuar profundizando a través de un estudio de tipo verificativo. Es así como se buscó explorar profundamente las motivaciones intrínsecas, la experiencia, los conocimientos, y la real percepción acerca de la propia conducta de los entrevistados en términos de liderazgo e impacto en cada uno de los equipos de trabajo que conducen.

Para conocer algo “de verdad” tenemos que conocer no solo los hechos sino también la experiencia humana relativa a esos hechos.

La investigación cualitativa tiene que ver con este significado: la forma en que las personas interpretan su experiencia y como usan esas interpretaciones para guiarse en la forma de vivir.

El paradigma cualitativo en el que se inscribe el presente trabajo postula una concepción global fenomenológica, inductiva, estructuralista, subjetiva, orientada al proceso y propio de la dinámica organizacional.

En este sentido, la técnica de recolección de información seleccionada, trata de captar esa realidad dentro del contexto propio que comprende el entorno social definido por la región metropolitana.

POBLACIÓN OBJETIVO

A efectos de la orientación del presente trabajo, se determinó como población objetivo:

- Individuos profesionales.
- Que tengan personal a cargo, o lo hayan tenido en algún momento de su carrera profesional al menos por un mínimo de dos años.
- Que se desempeñen en organizaciones del sector privado, con o sin fines de lucro, radicadas en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Aunque no fue una condición previa, se buscó en la selección de los entrevistados, a profesionales que posean una vasta trayectoria en el ámbito empresarial, de consultoría, o educativo.

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos fue efectuada sobre la base de un cuestionario con diez preguntas abiertas que se realizaron mediante catorce entrevistas.

Once de ellas fueron entrevistas personales en profundidad efectuadas en reuniones de aproximadamente una hora de duración cada una, registrando, mediante la grabación de las mismas (y su posterior desgrabación) todos los detalles necesarios para efectuar las conclusiones de la manera mas completa posible.

La implementación de la modalidad personal permitió que el entrevistado pueda comprometerse, reflexionar, poner foco en la situación, y transmitir claramente sus percepciones acerca del tema.

A modo de complemento para la posterior conclusión del estudio se realizaron tres entrevistas auto - administradas que fueron completadas de manera escrita directamente por el entrevistado sobre la base del mismo cuestionario que se utilizó en las entrevistas personales.

EL CUESTIONARIO UTILIZADO EN EL ESTUDIO

- 1) **¿Que considera que es el liderazgo?**
- 2) **¿ Se considera un “Líder” ? – Sí – Continua / No – pasa a la Pregunta “7”**
- 3) **Las aptitudes de liderazgo que mencionó en las preguntas anteriores.
¿Cómo se manifiestan en la práctica real y cotidiana?**
- 4) **¿A partir de que factores cree que se ha convertido en “líder”?
(Explayarse libremente y ser lo más explícito posible)**
- 5) **¿ Cree que su acción como líder tiene un impacto positivo en el equipo de trabajo que conduce? ¿ Por que?**
- 6) **¿ A partir de que aspectos juzga como positiva esa influencia?**
- 7) **¿Cómo podría superarse aún más?
¿Cuales cree que deberían ser sus ámbitos de mejora?**
- 8) **¿Por qué cree que a muchas personas les cuesta afirmarse como líderes?**
- 9) **¿Cuales cree que son las consecuencias de esta situación (falta de liderazgo) para el equipo de trabajo?**
- 10) **¿Quiere agregar algo más sobre el tema del liderazgo y los equipos de trabajo vinculados con la comunicación?**

PROFESIONALES ENTREVISTADOS

❖ ENTREVISTAS PERSONALES:

- **Alcaraz, Andrés; Lic. en Comunicación Social.
Director de Comunicaciones Corporativas.
TELEFÓNICA DE ARGENTINA S.A.**
- **Chiaffitela, Alejandro; Lic. en Marketing.
Gerente de Marketing y Nuevos Negocios.
AON RISK SERVICIES ARGENTINA.**
- **De Montmollin, Eduardo; Lic. en Sistemas.
Director de Ventas.
PAGINAS DORADAS – TPI (Telefónica, Publicidad e Información).**
- **Hatum, Andrés; Lic. en Ciencia Política y Relaciones Internacionales.
Director de Estudios del Executive MBA. Y co-autor del libro
“Dirigiendo Personas”.
IAE – UNIVERSIDAD AUSTRAL.**
- **Henriquez, Margareth; Ing. en Sistemas
CEO – Chief Executive Officer para Argentina y Uruguay.
BODEGAS CHANDON – BODEGA TERRAZAS DE LOS ANDES.**
- **Lange, Erick; Lic. en Comercialización.
Key Account Manager, (Gerente de Cuenta para el Grupo Carrefour).
UNILEVER DE ARGENTINA S.A.**
- **Miscosi, Norma; Lic. en Administración y Contadora Pública.
Gerente de Publicidad y Promoción.
PAGINAS DORADAS - TPI (Telefónica, Publicidad e Información).**

- **Nieto Orbe, Santiago; Lic. en Economía.**
Director de Marketing y Clientes.
PAGINAS DORADAS – TPI (Telefónica, Publicidad e Información).

- **Rico, Ruben; Contador Público.**
Director de las siguientes firmas y programas de estudios.
TOTAL QUALITY CONSULTING ARGENTINA
(Consultores en Calidad y Marketing).
Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE),
Maestría en Marketing Estratégico en UCES.
Posgrado en Planeamiento Estratégico, FCE, UBA.
Director de Contenidos
MANAGEMENT HERALD (Periódico mensual de negocios)

- **Saia, Gisel; Lic. en Psicología.**
Gerente de Relaciones Laborales, Comunicaciones Internas y
Diversidad. Gerente de Canales de Comunicación y Encuestas
(Latinoamérica).
IBM ARGENTINA

- **Serial De La Torre, Ramiro; Lic. en Ciencias de la Educación.**
Gerente General y Fundador de las siguientes firmas.
SERIAL DE LA TORRE (Consultores en RRHH),
PROYECTO PROFESIONAL (Personal Temporario)
PROMOGROUP SRL (Agencia de Promociones).

❖ **ENTREVISTAS AUTO-ADMINISTRADAS POR ESCRITO:**

- **Boyer Giselle; Lic. en Publicidad.**
Directora de Cuentas.
YOUNG & RUBICAM ARGENTINA.

- **Muro, Guillermo; Técnico Superior en Publicidad.
Director de Cuentas.
OGILVY DE ARGENTINA.**
- **Tchechenistky, Fernando; Redactor Publicitario.
Director General Creativo.
PUBLICIS GRAFFITI.**

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

Se desarrollarán a continuación las conclusiones particulares que se desprenden del cuestionario, en esta primera parte se llevarán a cabo analizando y evaluando puntos en común, puntos de discordancia, similitudes y diferencias en las respuestas de cada una de las preguntas por separado.

1- Conclusiones de: ¿Que considera que es el liderazgo?

Se destacaron tres elementos comunes en el total de los entrevistados. Estos son: ***Autoridad, conducción y objetivos.***

- ***Autoridad***, como un derecho ganado a través del propio carácter, personalidad, conducta diaria y de la propia experiencia adquirida del líder. Esto hace desaparecer la necesidad de ejercer la autoridad, solo como manifestación de un cargo jerárquico otorgado por la organización.
- ***Conducción***, referida a la capacidad y habilidad de conducir gente e influir en las voluntades de otros con un objetivo definido.
- ***Objetivos***, en este caso mas de la mitad de los entrevistados lo mencionó como condición para el liderazgo en el sentido que el líder antes que nadie debe tener claro cual es el objetivo, como lograrlo y cual es la mejor manera de motivar y conducir a la gente para su cumplimiento.

Estas respuestas se vinculan íntimamente con el concepto de “influencia” planteado por Grosso³⁰, quien lo define como una transacción interpersonal en la que alguien actúa de tal modo, que logra, en el otro, un cambio de conducta.

Quien no posea “***autoridad***” ya sea legitimada por la organización jerárquica o ganada mediante su comportamiento diario, no podrá ejercer ningún tipo de influencia sobre el otro. Y como la mayoría de los entrevistados menciona (mas del 60 %): el más efectivo y sostenible tipo de autoridad capaz de movilizar y motivar al grupo hacia el cumplimiento de un objetivo, es la autoridad obtenida a raíz del comportamiento diario.

Casi el 30% de los entrevistados mencionó a la experiencia como condición para el liderazgo en las organizaciones.

Surgieron de manera aislada, (mencionado por entre el 10 y el 30% de los entrevistados) los siguientes conceptos vinculados con la definición de liderazgo.

- ✓ **Empowerment:** Justificado en la necesidad de delegar en los colaboradores, demostrarle a la gente que puede dirigir proyectos y derivar la suficiente confianza en ellos para que los lleven a cabo.
- ✓ **El cuidado de los medios:** Se mencionó referido a la utilización de los medios correctos y éticos al ejecutar las acciones en aras del cumplimiento de los objetivos.
- ✓ **Liderazgo y gerenciamiento:** Se estableció planteando que el gerenciamiento hace suceder lo que tiene que suceder y liderazgo hace suceder cosas que no iban a suceder o que no estaban planeados con anterioridad.
- ✓ **Sistemas de liderazgo:** Es imposible que exista un solo líder en la organización y esto deriva en la necesidad de crear sistemas a partir de la formación de otros líderes para superar con éxito los objetivos organizacionales trazados.
- ✓ **Liderazgo facilitador:** surgió expresando la necesidad de que el líder acompañe, apoye y facilite en la medida de lo posible la tarea de sus colaboradores.

2- Conclusiones de: *¿ Se considera un “Líder”?*

El 100% de los entrevistados manifestó considerarse a sí mismo como líderes. A dicha respuesta positiva le sumaron atributos personales a modo de explicación y justificación sobre sus características de liderazgo.

Entre otros se destacan:

- **La capacidad para escuchar e interpretar los sentimientos y pensamientos de los demás.**
- **La capacidad para influir y conducir al equipo hacia un objetivo mediante una visión clara y motivadora.**

En definitiva todas las competencias que se desprenden de la gestión de las relaciones planteadas en los dominios de la inteligencia emocional.

En menor medida, aunque remarcado también por algunos de los entrevistados, se pueden incluir los siguientes atributos:

- **Comunicarse efectivamente**, prestar atención a los metamensajes que uno emite a veces de manera inconsciente y luego escuchar e incentivar el feedback de manera activa.
- **Poseer carisma, iniciativa y energía**, esto tiene estrecha relación con la actitud del líder expuesta por Grosso³¹ en el Líder Cotidiano, en la que se destaca principalmente la idea “La energía genera energía”.

Mas allá de las respuestas en las que surgieron gran cantidad de coincidencias, aparecieron también pensamientos antagónicos en lo que respecta a la vinculación en el trato interpersonal con los integrantes del equipo. Algunos entrevistados manifestaron que es beneficioso mantener una relación estrecha con sus colaboradores, y por otro lado, desde una minoría se expresó la idea de que **no** involucrarse afectivamente y mantener distancia con ellos puede traer mejores resultados.

3- Conclusiones de: Las aptitudes de liderazgo que mencionó en las preguntas anteriores. ¿Cómo se manifiestan en la practica real y cotidiana?

El elemento que más se destacó como respuesta común a la mayoría de los entrevistados fue que en la práctica real y cotidiana del liderazgo, el líder debe manifestar permanentemente, **coherencia** en sus actos y **consistencia** con lo que dice.

Parfraseando a uno de los entrevistados - “... *el líder que habla, pero no acompaña con los actos no sirve de nada, es un charlatán, y vos cada minuto de tu vida podés comportarte o no como líder, eso esta en vos...*”.

Inevitablemente surgió de los entrevistados la vinculación estrecha de lo antedicho con la necesidad de **predicar con el ejemplo** para sumar en credibilidad y compromiso de los colaboradores. Pero no solo desde el punto de vista ético, moral, o de relaciones, sino también ejemplificando en la ejecución, la gestión y la forma de llevar a cabo las tareas laborales cotidianas. Es decir, convertirse en un referente holísticamente imitable.

En menor medida que lo anterior, pero también muy recurrente en las entrevistas a la hora de ejemplificar el liderazgo del día a día, se pueden señalar los siguientes conceptos:

- **Política de puertas abiertas**: Mostrarse en todo momento verdaderamente accesible y presente para cada uno de sus colaboradores.
- **Brindar confianza que exceda lo laboral**: Generar una calidad de relación en donde el líder pueda compartir con su gente otros aspectos que no tengan estricta vinculación con el trabajo, esto posibilita valorizar la

figura del líder como referente y aumentar la confianza reciproca que, en definitiva, impacta positivamente en lo laboral.

- **“Poner las manos en la masa”.** Los entrevistados lo mencionaron en referencia a colaborar personalmente cuando, por ejemplo, hay picos de trabajo en determinados sectores o cuando hay situaciones en donde el líder no puede delegar y debe salir al cruce y solucionar problemas.
- **Recordar siempre la visión motivadora a los colaboradores,** de esta manera se muestra claramente hacia donde va el grupo y cuales son los objetivos que se persiguen.

Por último, al menos un 20% de los entrevistados coincidió en manifestar importante para el liderazgo cotidiano, las siguientes prácticas:

- **Guiar y tomar decisiones con la mirada invariablemente puesta en lo estratégico.**
- **Respetar y cuidar las formas en la que se comunica integralmente.**
- **Corregir los errores y llamar la atención cuando es necesario.** Lejos tornarse un castigo, utilizar la equivocación con el objetivo de mejorar y desarrollar a la persona, que a su vez, mejora la eficiencia del equipo. Como explica Kofman³² aludiendo al “modelo de aprendizaje mutuo”, “... tomar a los errores como oportunidad para el aprendizaje, no solo incrementa la efectividad en la tarea, sino que también aumenta la calidad de los vínculos y la autoestima de las personas...”.
- **Saludar y preocuparse por conocer a todos los integrantes de la organización.** Resultó llamativo que dos de los entrevistados coincidieran textualmente en mencionar “saludar a la gente”, como acción cotidiana, en referencia a tratar de conocer y saludar también a aquellos individuos que no forman parte del equipo de trabajo que ellos personalmente conforman.

4- Conclusiones de: ¿A partir de que factores cree que se ha convertido en “líder”? (Explayarse libremente y ser lo más explícito posible)

Las conclusiones a esta pregunta las dividiré en los siguientes dos puntos a destacar.

- **El primer punto de análisis** que se distinguió, fue la tendencia de los entrevistados a aclarar si sus capacidades de liderazgo son algo que ellos detectaban

desde siempre, es decir, desde que tienen uso de razón, o si es algo que surgió en algún momento especial de sus vidas.

Sobre el total de los entrevistados, aproximadamente el 70% sugirió haber percibido desde siempre características distintivas en ellos mismos que los hacían “diferentes” del resto y los conducían en determinados entornos sociales (diversos para cada uno), inevitablemente a liderar otras personas.

Por otro lado, cerca del 30% de los consultados expresó haber **descubierto** sus condiciones de liderazgo en algún momento en particular, y por lo tanto, haberse **convertido** en líder a partir de oportunidades laborales que impliquen la conducción con gente a cargo.

- En el **segundo punto de análisis** se pueden destacar las siguientes conclusiones.
 - El total de los entrevistados que hizo explícita su postura de que hay algo “innato” en el fenómeno del liderazgo, aseguró que una persona que posea o no condiciones de nacimiento, puede desarrollar dichas habilidades en mayor o menor medida. También coincidieron y afirmaron que en el caso hipotético de que se capacitaran a dos personas exactamente de la misma manera: quien no posea alguna condición innata, de ninguna manera puede llegar al mismo nivel de desempeño en términos de liderazgo que quien si lo trae consigo.
 - Desde un 30% aproximadamente surgió la opinión de que el liderazgo va apareciendo progresivamente a raíz de todas las interacciones que un ser humano realiza con otro desde que nace y a lo largo de su vida.
 - Se manifestó aisladamente la idea de que un individuo puede ser líder en algunos aspectos y en otros no, como por ejemplo: ser líder en el plano laboral, y no serlo en la actividad recreativa, deportiva o en una reunión de amigos.

5- Conclusiones de: ¿ Cree que su acción como líder tiene un impacto positivo en el equipo de trabajo que conduce? ¿ Por que?

Aquí se distinguieron dos grupos segmentados por sus diferentes respuestas.

- a) Este grupo, conformado por casi el 85% de los entrevistados aseguró que “**si**”, que cree que su acción como líder tiene un impacto positivo en el equipo de trabajo que conduce.
- b) El grupo integrado por el porcentaje restante respondió su acción como líder tiene un *impacto positivo y otro negativo*, aunque quienes afirmaron esta respuesta explican que el impacto es en mayor parte positivo que negativo, y que trabajan constantemente para que ello suceda.

Ambos grupos justificaron su impacto positivo basándose en diferentes argumentos, la mayoría hizo alusión a dos factores clave. Estos son, *los resultados y el trabajo en equipo*.

- **Los resultados**, entendido como el cumplimiento de los objetivos producto de la correcta ejecución de las acciones programadas, y de la eficaz influencia de líder en equipo para crear un clima en el que la gente trabaje a gusto, se sienta cómoda y obtenga mejores resultados.
- **El trabajo en equipo**, haciendo que todos los integrantes participen activamente en pos del objetivo y sientan real pertenencia al grupo, tanto para festejar los logros, como para enfrentar las dificultades.

Otros de los argumentos que sustentan sus respuestas positivas aunque nombradas por menor cantidad de entrevistados, son la actitud activa del líder para desarrollar y entrenar a su equipo y la autoridad moral al dar el ejemplo en su accionar cotidiano.

Cabe aclarar que quienes hablaron de autoridad moral no se quedaron en la teoría, sino que por el contrario profundizaron en el tema, se *explayaron*, y dieron ejemplos reales del día a día vividos por ellos mismos.

Quienes mencionaron que también ejercen en algunos aspectos un impacto negativo en el equipo de trabajo, explicaron que eso tiene que ver con “*vicios*” personales profundamente arraigados en el carácter y la personalidad que si bien son muy complicados de cambiar no los consideran imposibles. Es por ello que explicitaron trabajar constantemente en ello para suplirlo y revertirlo.

6- Conclusiones de: ¿ A partir de que aspectos juzga como positiva esa influencia?

Los aspectos por los cuales los entrevistados juzgaron como positiva su propia influencia los dividiré dentro de tres niveles que enumeraré de mayor a menor en cuanto a la cantidad de menciones en las respuestas.

Cada uno de estos niveles agrupa **aspectos que perciben como positivos en la influencia hacia el grupo**.

1) Con mayor cantidad de menciones, se destacaron los siguientes aspectos:

- ***Ser consciente y nunca perder de vista los objetivos que se persiguen***, manteniendo la visión estratégica y sistémica incluso ante las más adversas dificultades.
- ***El respeto y buen trato como herramienta fundamental en la relación efectiva del líder con su gente, y del equipo entre sí***. Esta frase de uno de los entrevistados ejemplifica la idea “... Si yo te trato bien te estoy obligando a que vos trates bien, y si no tratas bien, o cambias, o vas a terminar siendo expulsado de ese grupo porque sos un bicho que no comparte esa regla de juego”.

2) En el segundo nivel se pueden resumir los siguientes items nombrados:

- ***Confianza***: lograr el entendimiento y la adaptación del líder con su gente y viceversa. Esto les permitirá obtener un compromiso mutuo tal, que sea la confianza lo que predomine en el clima laboral y no el control unilateral.
- ***Democracia***: acordar objetivos y acciones. Esto no significa que en determinados momentos el líder no deba tomar decisiones unilaterales. Hay momentos para consensuar y momentos para dirigir.
- ***Creatividad***: no coartarla bajo ningún concepto y buscar soluciones alternativas a los conflictos, no auto-limitarse. Como mencionó uno de los entrevistados, “*haríamos muchas más cosas si creyéramos que son muchas menos las imposibles*”.
- ***Motivación y visión***: una visión de conjunto que motive a los integrantes del equipo puede ser una de las fuentes más poderosas de motivación para modificar y mejorar la realidad existente.

3) En el tercer y último nivel, con la menor cantidad de menciones, los entrevistados aportaron estos dos conceptos como claves para lograr un impacto positivo. Por un lado la creación de un buen clima de trabajo y por otro la actitud de líder como guía y facilitador, en lugar de convertirse en una figura que solo da ordenes.

7- Conclusiones de: ¿Cómo podría superarse aún más? ¿Cuales cree que deberían ser sus ámbitos de mejora?

Las respuestas a ambas preguntas tuvieron dos elementos que los entrevistados mencionaron a la hora de analizarse y pensar en como podrían superarse y mejorar, estos mayormente son:

- Reducir al máximo posible todas las cargas operativas con las que cuenta el líder, como la parte administrativa, la rutina, lo burocrático, etc. Esto, aseguran, les permitirá desarrollar un pensamiento más estratégico para poder planificar a largo plazo.
- Buscar ayuda en un coach experto en management para ayudar a detectar los problemas y las falencias que experimentan, ayudándolos, de esta manera, a encaminar procesos de mejora.

De cerca en cuanto al nivel de mención en las respuestas, le siguen estos aspectos a tener en cuenta para la auto-superación del líder

- Mejorar las formas de interpretación hacia el interlocutor y adaptar la comunicación en función de los códigos comunes. De esta manera, se reducen los ruidos. Como menciona Kofman³³ en referencia a la comunicación efectiva “... *La empresa es un sistema en el que las personas se asocian para alcanzar resultados de otra forma inalcanzables. Esta asociación se basa en procesos de comunicación efectiva. Y estos procesos se asientan en el arte de equilibrar en forma productiva el exponer y el indagar...*”
- Tener más tiempo para compartir en forma individual con cada integrante del equipo y para involucrarse en el trato personal y humano mas allá de la rutina. La consecuencia buscada cuando se hizo alusión a este aspecto fue obtener un conocimiento mas profundo acerca de su gente. A partir de aquí, surgió la idea de liderazgo situacional en el cual si se conoce bien al colaborador es más factible que el líder en cada circunstancia, sea más efectivo.

Continuar estudiando, tener más gente a cargo, delegar más sin perder el control, y establecer mayor distancia con los colaboradores, fueron las ideas menos repetidas, y en la última de ellas (textualmente - “... tener menos involucramiento con su gente...”)

la intención de conocer y compartir más cosas con el equipo de trabajo, que fue mencionada por mayor cantidad de entrevistados.

8- Conclusiones de: ¿Por qué cree que a muchas personas les cuesta afirmarse como líderes?

En esta pregunta surgió una particularidad, las respuestas fueron extremadamente diversas y las teorías del “porque” a determinada gente le cuesta afirmarse como líder tuvo más de quince argumentos diferentes.

Sin embargo destacaré cuatro motivos en el que coincidieron al menos dos entrevistados en cada respuesta.

Les cuesta afirmarse como líderes porque...

- Se muestran infalibles y distantes, escondiendo una enorme inseguridad detrás. Esto en definitiva se transmite inevitablemente al resto del equipo.
- Son personas demasiado egocéntricas que no tienen la capacidad de interesarse en la gente, ni en los medios utilizados para alcanzar las metas. Esto se traduce en una búsqueda frenética por el cumplimiento de los objetivos sin importar si alguien queda en el camino.
- No pueden adaptarse a las personas del grupo que conforman y por lo tanto el trabajo en equipo se torna imposible.
- No quieren, no pueden, no sienten o no tienen la potencialidad para ejercer el liderazgo efectivamente.

Además de lo antedicho los entrevistados señalaron más causas para el “*no-liderazgo*”, algunas de ellas son:

- ✓ Incapacidad emocional.
- ✓ Ponerse en el rol de víctima en lugar de protagonista.
- ✓ Imposibilidad de detectar sus propios problemas en relación con el liderazgo de grupos.
- ✓ Problemas de comunicación.

- ✓ Complicaciones a la hora de pasar a ser jefe de un equipo, del cual uno formaba parte anteriormente como compañero en la misma jerarquía organizacional.
- ✓ Incapacidad para tomar decisiones.

9- Conclusiones de: ¿Cuales cree que son las consecuencias de esta situación (falta de liderazgo) para el equipo de trabajo?

Aproximadamente el 60% de los entrevistados aseguró que una de las consecuencias a la falta de liderazgo es:

La imposibilidad para conseguir el éxito en la gestión y para mantener la productividad con un cumplimiento de objetivos sostenido en el largo plazo.

Cerca del 35% de los consultados coincidió en que la falta de liderazgo en estos casos produce:

- Falta de interés por formar parte del equipo, aportar en él, y trabajar en conjunto.
- Profunda baja en la moral y autoestima de los colaboradores.
- Bloqueo en su desarrollo y crecimiento profesional.
- Construcción de una barrera en la generación de nuevos líderes.

En menor medida, los entrevistados manifestaron las siguientes consecuencias negativas:

- Se pierden las pautas claras de trabajo y la gente ya no sabe bien hacia donde va ni que se espera de ellos.
- El líder pierde autoridad de todo tipo y la falta de respeto puede generar problemas en las relaciones internas del grupo, impactando nocivamente en el clima laboral
- Los colaboradores no se animan a tomar riesgos ni a brindar un valor agregado a su gestión diaria. Según explica uno de los entrevistados, esto ocurre porque no sienten el respaldo de su jefe en el caso de cometer algún error.
Se limitan a hacer lo que se les pide exclusivamente.

Por ultimo considero importante señalar consecuencias a las que un equipo se ve expuesto por falta de liderazgo tanto en “*el mejor*” como en el “*peor de los casos*”.

Se mencionó que los sujetos talentosos, que son realmente buenos en su trabajo, en el mejor de los casos terminan yéndose de la compañía, y en el peor de los escenarios los

entrevistados explicaron que esto puede acarrear graves consecuencias para la organización. A partir de las malas relaciones y la falta de autoridad se pueden generar problemas tales como, intervención de un sindicato, presentación de asuntos legales, robo de información vital para la firma y hasta la quiebra y desaparición de empresas.

10- Conclusiones de: ¿Quiere agregar algo mas sobre el tema del liderazgo y los equipos de trabajo vinculados con la comunicación?

La pregunta motivó a que más del 85% de los entrevistados coincidiese en resalten explícitamente la fundamental importancia de la comunicación en las organizaciones, desde diversos puntos de vista. Estas percepciones son:

- La comunicación clara y precisa como un medio efectivo para obtener transparencia, minimizar el ruido dentro del equipo, y evitar el “radiopasillo”.
- La comunicación efectiva en todos los sentidos de la escala jerárquica (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontal entre los miembros) como garantía de una porcentaje del éxito en la gestión de los equipos de trabajo.
- La comunicación como ciencia de aprendizaje para quienes se preparan para dirigir empresas. Surgido de una charla con un profesor de una universidad norteamericana, uno de los entrevistados aportó un dato a destacar: *“...De los 96 MBAs (Master in Business Administration) dictados en Estados Unidos solo 4 o 5 incluyen dentro de sus programas a la comunicación como ciencia, y no solo como instrumento. Esto determina que quienes se preparan para dirigir empresas no tienen conocimientos de comunicación...”*
- La comunicación como un elemento clave para alinear los objetivos del individuo con los objetivos de la empresa permitiendo al colaborador apropiarse de los mismos.
- La comunicación intragrupal efectiva, como generadora de una imagen de solidez que motive, marque un camino y se vea reflejada en el resto de la organización
- La comunicación sin punto de saturación y como complemento ideal del ejemplo, en el accionar cotidiano (que a su vez también es comunicación).

La amplitud de esta ultima pregunta permitió también que los entrevistados se expresen en aspectos que consideraron importantes para el tema en cuestión. Por lo tanto,

agregaron perspectivas propias y reforzaron conceptos. Los más mencionados se resumen a continuación.

- Es necesario que el equipo sea heterogéneo, que exista la suficiente diversidad como para enriquecer los puntos de vista de cada uno de los integrantes en pos de resultados de mayor calidad.
- Analizar previamente a toda acción o juicio, qué tipo de organización y qué tipo de gente le toca dirigir, logrando de esta manera, una cabal comprensión del contexto y de las personas que entrarán en la zona de influencia del líder.
- Una vez que conocemos la cultura, la formación y los intereses de nuestros colaboradores, establecer un vínculo de confianza que permita entender los sentimientos de aquellas personas. Aquí es donde la empatía se convierte en una herramienta indispensable para el líder.

CONCLUSIONES GENERALES

Aquí analizaremos el resultado global del estudio de campo realizado y su vinculación específica con los objetivos planteados al inicio de este trabajo.

Objetivo:

- 1. Obtener vínculos entre la actitud de liderazgo por parte de la gerencia y el comportamiento de sus seguidores.***

Conclusión:

Después de analizar detenidamente cada entrevista podemos afirmar que existe un estrecho vínculo entre la actitud de liderazgo por parte de la gerencia y el comportamiento de sus seguidores.

Esta influencia ejercida por la gerencia es absolutamente determinante en el equipo y puede llegar a generar un clima que favorezca el desarrollo de las personas, el real trabajo en equipo y la suficiente motivación como para obtener éxito en el desempeño. Entendiendo “*éxito en el desempeño*” como la superación de los objetivos planteados dentro de un marco en donde no se traicionen valores personales, grupales ni organizacionales y en el cual, el cuidado en la utilización de los medios para alcanzar dichos objetivos, se haga presente en todo momento.

La influencia de la que hablamos anteriormente no se caracteriza exclusivamente por su positividad. También puede acarrear las más indeseables consecuencias tanto para la gente como para la organización. Algunas de ellas son la falta de motivación, la ausencia de un referente, la baja productividad en relación con el potencial de cada persona, la ausencia del trabajo en equipo y la poca claridad (o en algunos casos inexistente) acerca de la visión ideal, los objetivos a cumplir y las expectativas sobre el rendimiento personal y grupal.

Algo que surgió en las entrevistas a la hora de evaluar el propio impacto en el equipo que conducen es que nunca la influencia que ejerce la gerencia puede ser neutra, si bien en todo liderazgo pueden convivir las dos influencias (positiva y negativa), siempre, en mayor o menor medida una predomina sobre la otra.

Es un buen momento entonces, para realizar una conclusión global (que se desprende de las respuestas específicas de cada uno de los entrevistados) acerca de las actitudes de liderazgo necesarias para influir de manera positiva y negativa.

Una condición “sine qua non” para la influencia positiva es liderar con el ejemplo cotidiano, una poderosísima fuente de poder para quienes lo llevan a cabo, es la autoridad moral proveniente de los mensajes claros sin contradicciones (explícitas o implícitas).

Es necesario eliminar toda posibilidad de que la “*Esquizofrenia organizacional*” (Página 29) se haga presente en el grupo. Citando una frase norteamericana mencionada por una entrevistada “... *Walk the Talk caminar lo que uno dice, actuar lo que uno dice. Que entre lo que uno dice y lo que uno hace no haya una brecha infernal...*”. Además de esto es necesaria la creación de un clima organizacional favorable³⁴ (según Idalberto Chiavenato situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral) para que predomine la confianza en lugar del control, y para que las condiciones laborales permitan surgir soluciones innovadoras y no coarten la creatividad.

Por último para obtener un impacto positivo es necesario obtener resultados, y para obtener resultados se necesita una clara dirección, “*nadie hace más kilómetros si no sabe a donde va*”, entonces, el hecho de poder comunicar la visión motivadora y saber traducirla en objetivos cuantificables es el eslabón que logrará unir lo dicho en los párrafos anteriores en pos de los resultados esperados por la compañía.

Por otra parte, según los entrevistados, quien tenga a cargo un equipo de trabajo **generará influencia negativa** (en mayor o menor medida) **si cumple con uno o más** ítems de los que se ejemplifican a continuación:

- No tener la capacidad de proyectar y dirigir su propia vida.
- Emitir mensajes contradictorios o directamente nocivos (que generen miedo y rechazo).
- Ausencia de la suficiente capacidad emocional e intelectual para comprender y adaptarse a quienes forman parte de su equipo.
- Tener problemas para las relaciones interpersonales basados en la propia inseguridad (mostrarse inflexible y distante)
- Explimentar problemas recurrentes en el manejo de los conflictos y/u optar frente a la mayoría de las circunstancias por el rol de víctima en lugar del de protagonista (culpando a otros y desvinculándose del problema)
- Tener desinterés por la gente en lo que se refiere al cuidado de los medios para la obtención de objetivos.

En síntesis, la influencia ejercida por la gerencia es determinante para las aspiraciones personales y grupales del equipo de trabajo. El impacto puede ser positivo, negativo, o una combinación de ambos, siempre con predominio de uno sobre otro.

Mensajes explícitos e implícitos, ejemplares, y no contradictorios, junto con el establecimiento de una visión y objetivos claros, permitirán al grupo trabajar dentro de un clima que favorezca el éxito en el desempeño. En el caso contrario, o en cualquiera de los casos mencionados en los ítems anteriores, la influencia negativa se hará presente en el grupo, e incidirá en mayor o menor medida en las personas y su productividad. Por consiguiente, los resultados concretos de la organización se verán afectados.

Objetivo:

2. Indagar acerca de modelos y estilos de conducción de gerentes en Argentina y la percepción de los mismos sobre su rol.

Conclusión:

Desde el momento en que analizamos las respuestas específicas a cada pregunta del cuestionario, se fue construyendo un modelo y estilo de conducción del “gerente que se desempeña en Argentina”.

Esta conclusión apunta a esbozar dicho modelo a partir de un resumen de sus características principales.

Antes de iniciarlo es necesario situarlo en el contexto correspondiente a su actividad.

En su mayoría, los ejecutivos consultados provienen de áreas vinculadas con la comunicación, el marketing y la actividad comercial, lideran equipos de profesionales (lo comúnmente llamado “trabajadores del conocimiento”), forman parte de organizaciones multinacionales, e integran según el tipo de organización, lo equivalente a la alta gerencia y la gerencia media. Siguiendo con el modelo expuesto por Grosso³⁵, se encargan de la introducción de cambios estructurales y la formulación de nuevas políticas, y también tienen incidencia en la interpolación de la estructura vigente, o sea, la integración de la estructura formal bajo sus actuales parámetros de funcionamiento.

Esta clase de ejecutivo, demostró a lo largo de las entrevistas un alto nivel de conciencia acerca de la importancia del liderazgo en la gestión del trabajo diario, y se considera a sí mismo un líder.

Desde el discurso de los entrevistados en su totalidad, se desprende la idea de que cada uno intenta adaptarse a cada situación personal o contextual para liderar de manera diferente según la circunstancia. Esta actitud coincide con el concepto descrito en la primera parte del trabajo llamado “*liderazgo situacional*” (Página 54) en el que se asegura que el líder no puede establecer un perfil rígido y donde hay un momento y lugar para cada estilo: **dirigir, resolver problemas, capacitar y delegar.**

Los líderes consultados coincidieron con esta idea pero dejaron entrever en sus respuestas una predilección por algunos estilos en particular. Si encuadramos sus respuestas dentro

del esquema de estilos mencionados por Goleman, (sobre los cuales también se hace referencia en la primera parte del trabajo, página 67), el “visionario” y el “afiliativo” son los que más se destacan a partir de las actitudes mencionadas por los entrevistados a la hora de explicar como influyen en su equipo. Le siguen un escalón abajo en el nivel de utilización, los estilos “coaching”, “democrático” y “timonel”, siendo por último el “autoritario” el menos recurrido de todos.

Disponer y transmitir una imagen clara del objetivo a alcanzar y saber el lugar preciso que ocupa un determinado trabajo dentro de los procesos globales de una empresa, proporciona a los colaboradores una visión concreta de lo que se espera de ellos que resulta sumamente movilizadora. Sobre estas bases se asienta el liderazgo visionario, que encuentra un cabal ejemplo en la actividad real y cotidiana a partir de una experiencia que Margaret Henríquez comentó en la entrevista: *“Recuerdo en Nabisco, México, donde (como Presidente y CEO) tenía 4000 empleados y había que hablar de los temas, yo iba de noche, a las dos de la mañana, para tomar el turno de la noche, a las cinco de la mañana para tomar el primer turno de la mañana y a las tres de la tarde para tomar la tarde, y hablaba con TODOS, o sea, al final de ese día todos tenían la misma información. Así presenté el plan estratégico, muy sencillo, pero todo el mundo lo entendió, hicimos una transformación de todo en esa empresa. Y todo se pudo hacer porque la gente sabía lo que se quería”*.

Junto con el estilo de liderazgo “visionario”, el “afiliativo” fue, como mencioné antes, el más desarrollado y valorado por los entrevistados. Esta conclusión se basa en sus constantes reflexiones acerca de la importancia de optimizar las relaciones personales y el clima laboral en general.

Por otra parte, los líderes consultados son autocríticos de su gestión y se proponen varios ámbitos de mejora, profesionales y personales, entre los que se encuentran:

- La búsqueda de un coach para detectar falencias y encaminar procesos de mejora
- Mejorar la capacidad de comunicación.
- Obtener un conocimiento más profundo del contexto y la gente con la que se trabaja.
- Continuar estudiando.

En síntesis, extraído de este estudio, se concluye que el modelo de gerente que se desempeña en Argentina (limitado dentro del marco que imponen las características de la población determinadas anteriormente), es autocrítico de su gestión, se considera a sí mismo un líder, es consciente de la importancia de su rol, y si bien tiene predilección por la utilización de los estilos “visionario” y “afiliativo”, opta en la mayoría de los casos por aplicar un “liderazgo flexible”. Observan individual y grupalmente a las personas, interpretan las señales, e

intentan adoptar el estilo que resulta más adecuado a cada situación, incluso el “autoritario” en el caso de que sea necesario.

Objetivo:

3. Explorar acerca del rol que juega la comunicación interpersonal en el impacto del liderazgo en los equipos de trabajo.

Conclusión:

La comunicación interpersonal juega el rol **central** en el impacto del liderazgo en los equipos de trabajo. Dicha importancia esta inmersa y se extiende a todas las relaciones existentes dentro de una organización.

La fortaleza de los equipos depende, en gran medida de la fluidez en la comunicación intragrupal, tanto entre compañeros dentro del mismo nivel de jerarquía organizacional, como del líder para con su gente y viceversa. Cuando el grupo logra entenderse como tal y respetar los códigos de cada uno de los integrantes, brinda una imagen de solidez que se extiende al resto de la organización marcando un claro camino a seguir.

La emisión de mensajes claros y precisos (adaptados de la mejor manera posible a los códigos del receptor) evita los malos entendidos, el “radiopasillo”, y contribuye a la alineación de la gente detrás de un objetivo en común. Es importante también, incentivar el feedback de manera activa para chequear que la interpretación del mensaje transmitido, haya sido eficaz.

A lo largo de las entrevistas, la capacidad de escucha fue muy destacada a la hora de resaltar la importancia de la comunicación. La información percibida del entorno, ya sea del equipo de trabajo o externa, se convierte en la clave de la efectividad cuando el líder es el que genera el mensaje. Si no interpreta correctamente esa información percibida, no podrá adaptar su mensaje a los códigos y requerimientos de sus interlocutores.

Algunos entrevistados fueron un poco mas allá en sus respuestas y sumaron el concepto de empatía para comunicar efectivamente. Si el líder no comprende ni interpreta los sentimientos de los demás, no esta aprovechando la totalidad de la información que otorga el entorno para construir su mensaje. En definitiva, se esta perdiendo de información vital para tomar una decisión, la decisión sobre **“que comunicar”**, para obtener los resultados deseados.

El ejemplo surgido de una de las entrevistas que se expuso en la conclusión anterior (Nº2) sobre el estilo de **“liderazgo visionario”**, colabora con la demostración de la influencia

que puede tener la comunicación interpersonal en la visión de conjunto, la alineación de la gente y la gestión de procesos de cambio. Siguiendo con el ejemplo expuesto. Que un plan estratégico sea comunicado en persona por quien lidera la organización, a todos los integrantes de la compañía, o que sea transmitido a través de otros medios que no incluyan el contacto personal (como pueden serlo, correo electrónico, carteles, etc) ¿Genera la misma influencia y alineación en la gente? La respuesta a esta pregunta parece muy obvia, sin embargo deja de serlo cuando nos dirigimos a los ámbitos de aplicación de esta idea.

Por último cabe destacar que comunicar un mensaje con un lenguaje preciso, claro, adaptado a los códigos del receptor y procurar que mediante el feedback haya sido entendido, puede llegar a **no** tener ningún valor si no es acompañada con una actitud personal acorde al mensaje emitido. Si lo que se esta diciendo no es acompañado con las acciones, gestos y cualquier otra simbología que pueda desprender ese ser humano, se establecerá una contradicción entre el mensaje y el meta-mensaje.

Tal como mencionamos en la primera parte del trabajo acerca de la “Esquizofrenia Organizacional”, muchos de los entrevistados coincidieron en diferentes puntos de sus respectivas entrevistas, en que un líder, para ser confiable (y poder exigir lo mismo de los demás) debe procurar no emitir mensajes contradictorios que hagan perder la confianza que le tiene su equipo, de esta manera cada una de sus palabras serán mas valoradas y el líder estará exigiendo implícitamente que su gente le responda de la misma manera, generando un circulo virtuoso basado en la confianza.

En síntesis, para transmitir desde una visión motivadora hasta la equivocación de un colaborador, el líder puede asegurarse de que 100% de su responsabilidad comunicacional estará cubierta, solamente si logra emitir mensajes claros, obtener el feedback adecuado y marcar a fuego dichos mensajes con el resto de sus actitudes cotidianas. ¿Cómo logra esta difícil tarea? Obteniendo toda la información posible, indagando e intentando comprender los pensamientos y los sentimientos de sus colaboradores. Inevitablemente, esta manera de actuar, tiende a contagiar a cada integrante del equipo, y a su vez, se extiende como un buen ejemplo para toda la organización.

PALABRAS FINALES

A lo largo de este trabajo hemos hecho un repaso sobre teorías inherentes al ser humano, el liderazgo, los equipos de trabajo, y su inserción en la dinámica organizacional.

Pudimos comprobar muchas de esas teorías a partir del testimonio de managers que día a día tienen la gran responsabilidad de llevarlas a la práctica.

Gran cantidad de estos temas se debaten actualmente en infinidad de cursos, congresos y conferencias. Cualquier evento empresarial es permeable a volcar contenidos de liderazgo en sus programas y hasta varios de los propios líderes gerenciales entrevistados para este trabajo, manifestaron su deseo de perfeccionarse en este aspecto a través de la ayuda de un coach especializado en management.

Esto nos marca una clara pauta acerca de la creciente y constante intención de aprendizaje, de una generación que parece haber dejado atrás los modelos tayloristas de gestión e intenta perfeccionarse adoptando quizás sin saberlo, muchas de las características del modelo de aprendizaje mutuo que planteamos en nuestro “recorrido teórico” (Página 28).

Este modelo, que no solo incrementa la efectividad en la tarea sino que también aumenta la calidad de los vínculos interpersonales, está basado en la intención permanente de aprendizaje tanto por parte del líder como de sus colaboradores. A partir de esto se genera una opción efectiva de comportamiento, que permite aprovechar cada situación cotidiana en pos del mejoramiento continuo de aptitudes y actitudes personales, que indefectiblemente, estarán ligadas al desarrollo profesional como líder.

Es imposible alinear a un equipo detrás de un objetivo, si antes no es el líder quien está alineado, es imposible generar algún cambio externo (grupal, organizacional, global, etc) si antes el cambio no fue generado en nuestro interior. Por lo tanto es imposible alcanzar la plenitud como conductor, si antes no se alcanza la plenitud como persona.

Muchos grandes pensadores, nos han instado a mirar nuestro interior para la guía del liderazgo, desde Tales (“Conócete a ti mismo”) hasta Shakespeare (“Sé fiel a ti mismo”) pasando por el Mahatma Gandhi (“Tú debes ser el cambio que deseas ver en el mundo”).

Este concepto que muchos denominan auto-liderazgo también fue tratado a lo largo de nuestro trabajo y hasta se deslizó en algunas entrevistas, encontrando un claro ejemplo en

un párrafo que nos aportó Margaret Henríquez al decir: *“El liderazgo es realmente dirigir el proyecto propio que se tenga. Por eso yo siempre digo que el liderazgo no solamente está en un jefe, el liderazgo está en la persona que tiene un proyecto de vida. Entonces la capacidad que tu tienes para dirigir tu proyecto de vida está vinculada con tu nivel de liderazgo, no es solamente el presidente de una compañía el que tiene que ser líder, mientras más líderes tienes en una empresa que sepan trabajar en conjunto, más posibilidades de éxito tienes. Por ejemplo, yo entro en un supermercado donde tengo un repositor, y entro a otro donde tengo a otro repositor, y tu vas a encontrar que uno es más líder que el otro, entonces: tu dices ¿Líder de quien? Es líder porque supo dirigir su proyecto contagiando a otros, y logra convencer al jefe del supermercado que lo apoye, entonces tiene más exhibiciones, tiene mejores espacios, tiene simplemente características o rasgos de líder que le permite desarrollar su proyecto con más éxito”*.

Para finalizar, y siguiendo con el hilo conductor del tema que abordamos en estas palabras finales, quiero mencionar que en lo personal, realizar este trabajo, fue una extraordinaria experiencia de aprendizaje que espero haber transmitido de la manera más clara posible.

Mas allá de los objetivos académicos por los cuales llevé a cabo este proyecto, tengo la expectativa de que pueda aportar un valor agregado que por más humilde que sea, colabore con los objetivos personales y profesionales de quien se interese en el tema.

Por todo lo expuesto en estos párrafos, tal vez la mejor definición de liderazgo que podamos encontrar, y con la cual, concluimos este trabajo, fue dada hace más de 2000 años por Lao Tse:

***El peor líder es aquel a quien la gente desprecia.
El buen líder es aquel a quien la gente reverencia.
El gran líder es aquel que hace decir a la gente:
“lo hicimos nosotros mismos”.***

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- ¹ Schwartz, Tony: “The Making of a Corporate Athlete”, Harvard Business Review, January 2001.
 - ² Kofman, Fredy: “Metamanagement 1 – Principios”, Granica, Buenos Aires, 2001.
 - ³ Drucker, Peter: “Management Challenges for the 21st. Century, Harper Business, 1999.
 - ⁴ Covey, Stephen: “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, Piados, 1995.
 - ⁵ Sengue, Peter: “La quinta disciplina, Granica”, Buenos Aires, 1992.
 - ⁶ De Geus, Arie: “La empresa viviente”, Granica, México, 1998.
 - ⁷ Nadler, Gerald – Hibino, Shozo: “Breakthrough Thinking”, CA, 1998.
 - ⁸ De Bono, Edward: “Aprender a pensar”, Plaza y Janes, Barcelona, 1982.
 - ⁹ Sengue, Peter: “La quinta disciplina”, Granica, Buenos Aires, 1992.
 - ¹⁰ Maturana, H. y Varela, F.: “EL árbol del conocimiento”, Editorial Universitaria, Stgo. de Chile, 1984.
 - ¹¹ Argyris, Chris y Schon, Donald: “Theory in Practice”, Jossey-Bass, San Francisco, 1974.

-
- ¹² Glasser William: “The Control Theory Manager”, Harper Bussines, New York, 1994.
 - ¹³ Kets de Vries, Manfred F.R. y Miller, Danny: “The Neurotic Organization”, Jossey-Bass, San Francisco, 1984.
 - ¹⁴ Kofman, Fredy: “Metamanagement 2 – Aplicaciones”, Granica, Buenos Aires, 2001.
 - ¹⁵ Kofman, Fredy: “Metamanagement 3 – Filosofía”, Granica, Buenos Aires, 2001.
 - ¹⁶ Kegan, R. y Lahey, L.: “How the Way We Talk Can Change the Way We Work. Seven Languages for Transformation”, Jossey-Bass, 2000.
 - ¹⁷ MacGregor, Douglas: “El lado humano de las organizaciones”, McGraw-Hill, Bogotá. 1994.
 - ¹⁸ Fisher, R., Patton B., y Ury, W.: “¿Sí....de acuerdo!”, Editorial Norma, Buenos Aires, 1997.
 - ¹⁹ Grosso, Fernando: “Liderazgo y conducción”, Editorial Dunken, Buenos Aires, 2002.
 - ²⁰ Albrecht, Karl: “Servicio al cliente interno”, Piados Empresa, Barcelona, 1990.
 - ²¹ Brooking, Annie: “El Capital Intelectual”, Paidos Empresa, Buenos Aires, 1997
 - ²² Boyatzis, Richard; Goleman, Daniel y McKee, Annie: “El Líder Resonante”, Javier Vergara, Buenos Aires, 1999.

-
- ²³ Williams, Daniel: “Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study”, Loma / Hay Group, Boston, 1995.
 - ²⁴ Byrne, John, Originalmente descrito con este titulo por este autor, “CEO Disease”, Business Week, 1 de abril de 1991, pp. 52-59.
 - ²⁵ Handy, Charles: “The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the modern Word”, Hutchinson, Londres, 1997.
 - ²⁶ Boyatzis, Murphy y Wheeler: “Philosophy as a missing link between Values and Behavior”, Psychological Reports, 86, 2000.
 - ²⁷ Belbin, Meredith, R.: “Team Roles at Work”, Butterworth-Heinemann, Londres, 1996.
 - ²⁸ McKee, Annie y McMillen, Cecilia, “Discovering Social Issues: Organizacional Developed in a Multicultural Community”, Journal of Applied Behavioral Science 28, N°3, 1992, pp. 445-460.
 - ²⁹ Grosso, Fernando: “El Líder Cotidiano”, Editorial Dunken, Buenos Aires, 2002.
 - ³⁰ Grosso, Fernando: “Liderazgo y conducción”, Editorial Dunken, Buenos Aires, 2002.
 - ³¹ Grosso, Fernando: “El Líder Cotidiano”, Editorial Dunken, Buenos Aires, 2002.
 - ³² Kofman, Fredy: “Metamanagement 1 – Principios”, Granica, Buenos Aires, 2001.

-
- ³³ **Kofman, Fredy: “Metamanagement 2 – Aplicaciones”, Granica, Buenos Aires, 2001.**
 - ³⁴ **Chiavenato, Idalberto: “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Interamericana, Colombia, 2000.**
 - ³⁵ **Grosso, Fernando: “Liderazgo y conducción”, Editorial Dunken, Buenos Aires, 2002.**

“Una Aproximación al impacto del Liderazgo Gerencial en los Equipos de Trabajo: Experiencia de Managers Argentinos”

ANEXOS

A continuación, se detalla además el cuestionario y las entrevistas completas con cada uno de los participantes del estudio de campo.

- 1) ¿Que considera que es el liderazgo?
- 2) ¿ Se considera un “Líder” ? – Sí – Continua / No – pasa a la Pregunta “7”
- 3) Las aptitudes de liderazgo que mencionó en las preguntas anteriores.
¿Cómo se manifiestan en la práctica real y cotidiana?
- 4) ¿A partir de que factores cree que se ha convertido en “líder”?
(Explayarse libremente y ser lo más explícito posible)
- 5) ¿ Cree que su acción como líder tiene un impacto positivo en el equipo de trabajo que conduce? ¿ Por que?
- 6) ¿ A partir de que aspectos juzga como positiva esa influencia?
- 7) ¿Cómo podría superarse aún más?
¿Cuales cree que deberían ser sus ámbitos de mejora?
- 8) ¿Por qué cree que a muchas personas les cuesta afirmarse como líderes?
- 9) ¿ Cuales cree que son las consecuencias de esta situación (falta de liderazgo) para el equipo de trabajo?
- 10) ¿Quiere agregar algo mas sobre el tema del el liderazgo y los equipos de trabajo vinculados con la comunicación?

Alcaraz, Andrés; Lic. en Comunicación Social.

Director de Comunicaciones Corporativas.

Telefónica de Argentina S.A.

Esta a cargo de la comunicación interna, externa, online y multimedia para todo el Grupo Telefónica en la Argentina. Dirige directamente a 6 responsables de diversas áreas de comunicación e indirectamente a través de sus colaboradores directos está a cargo de 65 personas en total que conforman el área.

1)- Hay una palabra que tienen los norteamericanos, que no tiene traducción directa y es “signority”. “Signority” es algo parecido a lo que en castellano podemos llamar tener autoridad, y la autoridad deviene, no del ejercicio de actitudes autoritarias, propias del taylorismo del siglo pasado, (aunque halla gente que todavía lo ponen en práctica como si fuera la única manera de gerenciar), hoy por hoy el liderazgo implica: convencer, valorar, generar equipo, tener experiencia y ser poco menos que un par en donde la única diferencia con el equipo es que uno está llamado a tomar las decisiones por una cuestión de orden mínimo de la jerarquía.

En realidad es que el liderazgo es una responsabilidad en la que uno identifica las capacidades del equipo para darle la posibilidad de que esas capacidades salgan, yo estoy en esta línea más cerca de Tom Peters que de Taylor. El liderazgo es saber encontrar oportunidades y detectar las capacidades necesarias para llevar adelante y alcanzar la misión plasmando la visión en cualquier tipo de organización (ONG, empresa, etc.) En definitiva el liderazgo es tener esa responsabilidad, es decir, es hacer trabajar en forma homogénea e integrada a un grupo de personas detrás de un objetivo que uno tiene que recordar cual es, y tomar las decisiones en el momento oportuno y adecuado.

Algo de lo que no me quiero olvidar y es que el liderazgo implica empowerment, darle a la gente, delegar, entregar y demostrarle a la gente que puede dirigir proyectos. Si yo concentrarse todo no tengo capacidad ni habría ocasión de llevar adelante todos los proyectos, si yo lo derivo y confío en los demás le doy el empowerment para que lo haga, le doy las herramientas de decisión para llevarlo adelante, estás formando un equipo y estás haciendo muchas más cosas de las que podría hacer una persona que concentra todo al estilo del Taylorismo. Yo creo que todo eso es liderazgo.

2)- Si, siempre he sido consciente del liderazgo, yo soy jefe desde los treinta y tres años y tengo hoy por hoy cincuenta y uno. Me parece que hay una precondition para ser líder, no creérsela, no subirse al pegaso de la soberbia, tenés que conservar siempre la humildad de poder aprender de todo el mundo. Un ejemplo que tengo es con un estudiante universitario del cual realmente aprendí, y se lo comente, él estaba asombrado pero efectivamente me había hecho ver determinadas cosas que ante me pasaban desapercibidas. Un líder debe estar siempre atento a escuchar, saber escuchar, si una persona se escucha solo a sí misma

es muy difícil que pueda ser líder. En mis reuniones de trabajo suelo exponer mis ideas y pido por favor que me las critiquen, no que me adulen, sino vamos a ir todos mal!. Un líder, por ser líder no es dueño de la verdad.

3)- Un ejemplo: Open door Policy, política de puertas abiertas, cualquiera que tenga una urgencia de decisiones entra, asoma la cabeza, o bien con llamados telefónicos y me consulta lo que sea necesario, lo viste recién (*hacia unos minutos un colaborador directo había ingresado a la oficina para preguntarle algo sin siquiera tocar la puerta*).

Yo les tengo dicho, no importa que yo este con el presidente de la empresa, con Jesucristo, con Bono o con Maradona. Si ustedes tienen algún problema entren que no importa nada. Y así ha sucedido. Estaba con el presidente del grupo Telefónica y entró alguien a decirme algo, lo ayudé en lo que necesitaba y proseguí con mi reunión.

El empleado debe sentir que forma parte del equipo a través de acciones específicas, ej: a veces los invito a comer o bien se hace el cumpleaños de alguien. Cuando sos jefe hay distintas cuestiones que exceden lo laboral, a veces tenés que dirimir situaciones de conflicto entre personas de tu equipo, o bien escuchar y atender a una persona que tiene un problema personal. Uno tiene que estar consciente de que uno es el referente de esa persona, que tiene un poco más de experiencia, confianza, autoridad, signority. Saben que te pueden consultar algún problema personal y vos lo vas a tratar con el mayor de los respetos. Eso también genera equipo. ¡Los empleados también son seres humanos!

4)- Yo creo que hay personas que tienen condiciones naturales para el liderazgo y otras que no, aunque pueden entrenarlo.

En lo personal creo que siempre tuve las condiciones naturales al respecto. En el sentido de poseer ciertas condiciones que me permitían ser el porta voz de un grupo de manera totalmente desinhibida.

Hay condiciones naturales, pero primero para ser líder, se debe ser consciente y conocer las responsabilidades que ello implica, cuando se entiende que uno está representando algo, un valor, un objetivo, una misión y un grupo de personas que lo lleva a la práctica. Ser consciente de eso te lleva a ser líder. Aunque también tiene que ver la capacidad individual para desarrollar una tarea “X” y sobresalir del promedio claramente. Es parecido a lo que sucede con los equipos de fútbol. Todo influye, la mayor inteligencia, la perspicacia, la experiencia, la dedicación etc.

5)- Absolutamente, uno tiene que buscar conscientemente el impacto positivo, en cualquier momento y a pesar de las dificultades, o a través de las dificultades. A veces el presente requiere de decisiones duras y difíciles. Justamente hay que afrontarlas con mucho equilibrio y manteniendo la calma, utilizando las dificultades para seguir asegurando la homogeneidad del propio grupo.

6)- El líder nunca debe perder de vista el objetivo y ser lo suficientemente flexible para saber que si se presenta una dificultad, tomar un atajo, que aunque demore más tiempo no pierda de vista que hay que conseguir tal o cual objetivo. Hay veces en donde hay que desviarse de la ruta, aceptar recetas novedosas para sortear dificultades pero para llegar al objetivo. El líder le recuerda al grupo cual es el objetivo pero deja que piensen en diversas opciones. Utilizo en mis reuniones el brainstorming (tormenta de ideas) y luego evaluamos las que pueden ser más efectivas y me tomo el trabajo de explicarle a todos por igual porque tal idea puede ser buena y cual no. Lo importante es no auto-limitarse, les digo, piensen que no hay limitaciones de ningún tipo. Tengo aquí en la oficina un cuadro con una frase colgada que dice: “haríamos muchas cosas si creyéramos que son muchas menos las imposibles” es eso lo que les digo a mi equipo, después vemos si es viable o no. Eso si todo esto sin perder de vista nunca el objetivo final.

7)- Eso lo he estado pensando...Quiero hacer el doctorado en comunicación, realmente me interesa mucho la investigación en comunicación. También suelo recortar artículos, comprar y buscar libros e intercambiar con la gente de mi equipo material que en definitiva nos ayude a crecer a todos. Francamente el año que viene estoy pensando en hacer el doctorado en comunicación en la Universidad de La Plata.

8)- Puede haber muchos motivos. Pero creo que la carga de conocimiento que tiene que tener un líder no debe desechar el conocimiento psicológico o del funcionamiento psicológico de los grupos. Creo que hay mucha gente que no le da valor a eso, entonces quizás se manejan con criterios de liderazgo vetustos, tayloristas eventualmente, o de épocas anteriores.

9)- Bajaría claramente la productividad, la eficiencia del área que le toque liderar como consecuencia de que no se gestaría realmente un grupo de trabajo, no habría objetivos claros, tampoco se reconocería signority en el líder, no tendría autoridad ética, moral e intelectual para liderar. Esto produciría aburrimiento, falta de productividad, falta de ganas de hacer algo y aportar, por lo tanto se diluiría la dinámica del grupo y empezaría a producirse problemas internos y discrepancias cada vez más fuertes entre las personas del mismo grupo. También habría gente pensando seriamente en irse e la empresa. Hasta puede terminar en problemas legales, intervención de un sindicato o robo de elementos e información clave de la empresa. Como por ejemplo el tema de los blogs.

Un equipo desmotivado y sin rumbo puede provocar los mayores desastres.

10)- En principio me resulta curioso que en un planeta que esta madurando la sociedad de la información, todavía halla dificultades para entender a la comunicación misma, tanto dentro como fuera de las empresas. Esto en buena medida se debe al aspecto educacional.

Charlando con un profesor de una universidad norteamericana, quien me confirmaba que los MBS's (Master in Business Administration) que en Estados Unidos hay alrededor de 96 y que solamente 4 o 5 incluyen dentro de sus programas a la comunicación como ciencia, no solo como un instrumento. Esto determina que quienes se preparan para dirigir empresas no tienen conocimientos de comunicación. Se los sigue preparando a en los aspectos duros de la gestión cuando hoy la suerte de las empresas tras la irrupción de la sociedad del conocimiento que muy bien graficó y valoró Drucker, está en la comunicación.

Cambiaron los parámetros, en el capitalismo la percepción de las empresas es los intangibles pero no los que se tipifican en la ciencia económica. Esos son mínimos en relación con los intangibles que se mueven en una compañía. ¿Por que? Porque las empresas han llegado a tener tanta relevancia en el desarrollo económico, político y social de las sociedades. Que hoy la gente le pide a las empresas responsabilidades nuevas, en tanto que los MBAs solamente preparan a quienes aspiran a dirigir empresas en aspectos duros. Pero no es aspectos socio-políticos y comunicacionales.

Para demostrarlo por el lado del absurdo. Supongamos una sociedad en donde por razones desconocidas hay un virus que infecta tanto a las personas como a Internet que impide la comunicación ¿Qué pasaría con una empresa que no puede comunicarse? Demencial, una locura!

Sin comunicación no habría empresa, política ni sociedad. Por lo tanto, los que se preparan para dirigir empresas, están siendo preparados para dirigir un tipo de empresa que ya no existe.

Particularmente creo que esta sociedad de la información conducirá inevitablemente en al sociedad de la comunicación. Esto va a alterar una serie de pautas en conductas de comunicación y de ejercicio de la política y también de la economía.

¿Por que digo todo esto? Porque si tomásemos los parámetros de los elementos tangibles solamente, que se pueden reflejar en los balances, Muchas empresas como Coca-Cola o Microsoft costarían mucho menos dinero y sin embargo, ¿Qué es lo que cuesta mas? Es la percepción positiva que la gente tiene de determinada marca y que lo lleve a consumir ese producto o servicio y no otros! Ese prestigio, esa mayor reputación es un intangible que quienes se preparan para dirigir empresas no solo en Estados Unidos, sino en todo el mundo, desconocen. Entonces, esto termina trabando, adicionalmente la mayor expansión y crecimiento de una sociedad en donde los intangibles son fundamentales para la creación de valor. Ejemplo, casi la $\frac{3}{4}$ parte de la creación de valor del producto bruto interno de Estados Unidos proviene del sector servicios, que son todos intangibles. En mi opinión si uno no es capaz de ver los cambios macroeconómicos y sociales y no conoce de comunicación para transmitirle los mensajes a esa sociedad con sus mismos códigos no va estar preparado para dirigir una empresa, por lo menos no para desarrollarla en su máximo potencial.

Boyer Giselle; Lic. en Publicidad.

Directora de Cuentas.

Young & Rubicam Argentina.

Conduce un equipo conformado por 6 personas entre asistentes y ejecutivos de cuentas.

1)- Liderazgo es un derecho ganado, es respaldado por la experiencia acreditada, es ser carismático en la interpretación de las relaciones interpersonales, es tener prudencia, y al mismo tiempo firmeza.

2)-No sé si soy “líder”, si creo ser muy carismática, desde lo afectivo y al mismo tiempo con gran firmeza en el trabajo.

Además de demostrar ser altamente responsable con las personas que conforman mi equipo de trabajo, ya que puedo ser gracias a ellos. Escuchar lo necesario para saber qué pasa, pero también lo suficiente para no estar involucrada afectivamente con el tema. En definitiva manejo un equipo de trabajo. ¡No somos amigas del mismo club!

3)-Es en la manifestación permanente por lo menos de algunas de esas aptitudes. Ser coherente.

4)- Reitero lo dicho en la respuesta número tres, pero creo que la coherencia ha sido clave en mi conducta en el manejo de gente a cargo.

5) y 6)- Sí, porque a pesar de gozar de cierto liderazgo en mi función, intento que mi actitud sea lo más democrática posible y dentro de un clima de buen humor.

7)- Tener más distancia. Menos involucramiento.

8)-Porque liderar un grupo de trabajo requiere de un alto nivel de responsabilidad y de involucramiento. La palabra dada debe ser cumplida. Y eso es algo que no siempre se encuentra en ámbitos laborales.

9)- Las consecuencias son el caos y el descontrol. Sobre todo el no respetar la autoridad, fuera cual fuera.

10)-Propondría que en cada ámbito laboral, exista una división de la compañía que entrene a su personal jerárquico para el correcto desempeño de sus funciones.

Chiaffitela, Alejandro; Lic. en Marketing.

Gerente de Marketing y Nuevos Negocios.

AON Risk Servicios Argentina.

Esta a cargo de la gerencia de Marketing y Nuevos Negocios desde que se creó dicha área en la compañía. Le reportan directamente 3 personas.

- 1)- Básicamente es tener conducción, tener claro los objetivos y saber delegar.
- 2)- Entiendo que si, e independientemente de lo que uno considere, hay que tener en cuenta la valoración de las otras personas y a mí me han puesto a cargo de esta unidad, precisamente por eso, porque conduzco a la gente en aras de obtener un objetivo.
- 3)- Es muy importante que las personas que uno tiene a cargo tengan claro los objetivos que se persiguen, y que uno con las actitudes pueda llegar a marcarles un camino de modo tal de que sea coherente desde el momento en el que uno imparte una premisa, la ejecución y la concreción de ese objetivo. Entonces uno trata con las actitudes que tiene de ir marcando un camino, mostrando un ejemplo, no solo de conducción sino de gestión, de modelo de gestión para que en definitiva haya coherencia. Uno como líder tiene que saber delegar, pero saber que a las personas a las que uno le delega el trabajo van a tomar la responsabilidad de la ejecución y también la va a llevar a cabo de la misma manera que las llevaría a cabo uno si fuera el encargado de realizarlo.
- 4)- Yo creo que las actitudes de uno algunas son innatas, eso se ve ya desde el grupo de amigos de la escuela primaria, y uno las va desarrollando y las va perfeccionando a partir de la interrelación con los distintos grupos y con los conocimientos que uno va adquiriendo que se traducen, en definitiva, en experiencia.
- 5)- En la experiencia personal las veces que he tenido que conducir equipos de trabajo, los resultados siempre han sido buenos. Con lo cual creo que no solo tiene que ver con el estilo de liderazgo que uno tenga, sino también con la posibilidad que le dan a uno de elegir a las personas, y después entrenarlas para que lleven a cabo los objetivos.
- 6)- En líneas generales creo que el estilo de conducción mío deja hacer a la gente, trato de no coartar la creatividad, sobre todo en una actividad como la nuestra donde es muy importante, donde no es un trabajo rutinario, donde no está todo en un manual. Por lo tanto es muy importante permitirle a la gente crear y uno siempre sabe que cuando se empieza a crear hay cosas que son posibles y otras imposibles, y en el medio hay un abanico de posibilidades en donde uno lo que tiene que hacer, es que aquellas ideas que son muy creativas pero poco realistas, tratar de buscarles, en base a la experiencia que

uno tiene y el objetivo a cumplir, que sean realizables y que eso permita que la gente se motive y pueda llevar a cabo el trabajo del día a día con entusiasmo y con ganas de pertenecer a un equipo.

7)- Para contestarla en dos partes: Primero: creo que para superarse lo mejor que uno puede hacer es sentir la presión de la gente que tiene abajo. En la medida que uno deje hacer a la gente, les permita tomar decisiones, les permita hacerse dueño de lo que hace, eso a uno lo pone permanentemente en jaque y lo hace crecer. Porque en la medida que la gente de abajo crece, si uno no crece taponan el crecimiento y a la larga es un círculo vicioso y por otro lado está perdiendo una hermosa oportunidad de seguir creciendo para darle espacio a la gente de abajo y desarrollarse uno como persona y profesionalmente. En cuanto a la segunda parte de la pregunta, creo que como cualquier cosa de la vida, siempre hay cosas que mejorar. Yo trabajo mucho en todo lo que tenga que ver con control. Porque soy un convencido que la delegación es de la tarea pero no de la responsabilidad de la tarea, digamos, la responsabilidad de la tarea siempre es del líder, el resultado y la responsabilidad es de uno. Con lo cual yo trabajo mucho y es un campo en el cual siempre hay que mejorar para encontrar el punto justo donde uno pueda delegar y no perder el control de las cosas.

8)- Hay muchos factores, factores humanos, externos, factores que tienen que ver con un contexto, pero si yo tuviera que elegir uno creo que básicamente tiene que ver con el egocentrismo, que en definitiva no deja de ser egoísmo. El creer que uno es “superman”, y que nadie es mejor ni lo hace mejor que uno, entonces eso le impide a uno trabajar en equipo porque un líder se considera tal a partir del momento de que trabaja con gente no cuando trabaja solo.

9)- Consecuencias hay muchas pero para enumerar algunas, en principio no va a haber un éxito en la gestión, no va a haber un trabajo en equipo, y se supone que si un departamento, un área o una gerencia está compuesta por varias personas es porque claramente la definición de una empresa es que el trabajo asignado a esa unidad, gerencia o lo que fuere, no es posible que sea llevada a cabo por uno solo. Entonces en la medida que el líder no sepa conducir va derecho al fracaso.

10)- Creo que podemos dividirlo en dos partes: una parte que tiene que ver con una comunicación interna y por otro lado lo que tiene que ver con una comunicación externa. En cuanto a la comunicación interna, como define Levy en un libro que escribió hace algunos años, que tiene que ver con el hecho de cómo se refleja uno frente a los demás. Creo que en la medida en que uno dé una imagen de grupo sólido está transmitiendo una imagen de seguridad, una imagen a ser copiada e imitada por el resto de la organización. Eso motiva y marca un camino.

En lo que respecta a la comunicación externa, para aquellas empresas como la que yo trabajo, que es una empresa de servicios, vende mucho más porque da una imagen sólida, da una imagen de compromiso y en definitiva da una imagen de eficiencia.

De Montmollin, Eduardo; Lic. en Sistemas.

Director de Ventas.

Paginas Doradas – TPI (Telefónica, Publicidad e Información).

Posee 6 reportes directos. El área que conduce esta conformada aproximadamente por 160 personas, entre vendedores, supervisores, jefes y gerentes.

1)- Justo venimos de tener una reunión con un grupo de gerentes de la compañía en donde cada uno se desempeña como mentor de uno o mas jóvenes empleados de la compañía y discutiendo acerca de eso surgió una definición de liderazgo que es: “el liderazgo es hacer que las cosas que tienen que ocurrir, ocurran, de la manera correcta y con los medios correctos”.

Es una buena definición porque sino puedes estar hablando ocho horas y llenarte de frases. El líder puede ser el director técnico de fútbol, el supervisor de ventas que tiene un objetivo que cumplir, el padre respecto de su familia, etc. El rol de líder puede tener lugar en un montón de ordenes de la vida pero el denominador común es que, es el tipo que hace que las cosas que deben pasar, pasen.

2)- Lo intento cada día que vengo a trabajar o en los distintos ordenes, lo intento. Creo que lo logro, menos de lo que me gustaría pero creo que lo logro. El liderazgo, como muchas otras cosas en la vida es un camino o un proceso. El tipo que dice, ¡Ya esta, ya llegue, soy el gran líder! Se equivocó, creo que no entiende de que se trata esto. Parafraseando al sabio que dijo, “solo sé que no se nada” el liderazgo creo que es un camino de aprendizaje permanente, donde uno va puliendo o mejorando sus condiciones de líder, el tema es que el liderazgo esta indisolublemente asociado a una gran responsabilidad. Hay quienes se equivocan y confunden el liderazgo con poder, quienes creen que les da poder sobre la gente, la influencia por el buen camino es válida. El líder, aunque tenga el poder formal no hace uso del poder formal, el líder lo que genera es ascendencia sobre la gente, interés y voluntad de la gente en alinearse y decir “yo voy a seguir a este tipo porque creo nos va a llevar a donde queremos llegar como grupo” sea cual fuere el tipo de grupo.

3)- Es muy sencillo, llevando a la práctica y a la acción todo lo que se declama, probablemente desde el punto de vista declamatorio todos estaríamos de acuerdo en que un líder debe ser ejemplar, tiene que ser ingenioso, altruista, motivador, tiene que tratar

bien a la gente, pero cuando tiene que llamar la atención a alguien, debe ser firme y podríamos ponerle ochenta y cinco calificativos más.

Es muy sencillo, a la cancha, ¿Qué haces vos? Cuando llegas a la oficina, ¿saludas a la gente o no saludas a la gente? ¿Tratas con respeto a la gente o no? Cuando alguien se esta equivocando ¿Le decís que se esta equivocando? ¿Le mostrás porque se esta equivocando? ¿Le decís que es lo que tiene que cambiar? Cuando le llamás la atención a alguien ¿Le llamás la atención dentro de un marco de respeto, cuidando la forma y entendiendo que si esa persona se esta equivocando, se esta equivocando sin saberlo? Si el objetivo que vos perseguís es mejorar a esa persona para que esa persona contribuya al logro del objetivo de ese grupo, vos tenés que demostrarlo minuto a minuto, el líder que habla pero que no acompaña con los hechos no sirve de nada, es un charlatán y vos cada minuto de tu vida podés comportarte o no como líder, eso esta en vos.

4)- En mi caso personal desde siempre, desde que tengo uso de razón, desde jardín de infantes. Yo creo que el liderazgo básicamente viene con la persona o no viene con la persona. Yo creo que líder se nace. Que vos podés, teniendo cualidades naturales, reforzarlas con formación, con práctica, con una serie de cosas, totalmente. Que vos podés tener condiciones naturales y no aprovecharlas, también pasa.

Puede ser que vos tenés dos líderes, y uno de ellos es mejor líder que el otro aunque sus condiciones innatas eran menores. Pero esas menores condiciones las compenso con formación, y no específicamente con cursos de liderazgo, me refiero al estilo de vida, experiencia, el esquema de percepción de las cosas etc. Se puede perfeccionar pero tenés o no tenés en cierto grado esa actitud. Y lo ves con los chicos, hay chicos que son líderes y chicos que no.

Yo creo que tuve condiciones de liderazgo desde siempre. Y a pesar de no haber hecho cursos específicamente siempre fui recogiendo ejemplos de líderes que me influyeron en todos los planos de mi vida, desde un profesor a un entrenador de un equipo deportivo.

No hubo nada especial, y a pesar de que esto pueda sonar mal, en todos los aspectos de mi vida en los cuales me moví inevitablemente terminé ocupando posiciones de liderazgo, en lo laboral, en el estudio, en lo familiar, en las amistades, etc. Y no porque me lo proponga, porque la posición de liderazgo, como te dije antes conlleva mucha responsabilidad.

Las personas que tienen condiciones de liderazgo van aflorando naturalmente al convertirse como referentes.

5)- Espero que si, el impacto positivo se podría ver desde dos puntos de vista. Hay quien disocia las cuestiones duras de las blandas, por ejemplo, hoy te podría decir que el resultado es bárbaro porque superamos los objetivos de venta, etc. No es en ese plano en el que yo mido el impacto del liderazgo aunque creo que con un liderazgo positivo y efectivo, en última instancia, termina redundando en un mejor resultado, porque si el

liderazgo es bueno la gente esta mejor, trabaja más a gusto y obtiene mejores resultados. Intuyo que mi liderazgo tiene un impacto positivo pero aún así esto es una carrera de largo aliento, una maratón. Por eso uno lo que tiene que tratar de hacer es levantarse todos los santos días y tratar de desenvolverse de acuerdo a determinados cánones y pautas de manera de constituir un buen ejemplo para la gente que trabaja conmigo, entonces si para mi es un valor el esforzarse y trabajar duro, trato de venir temprano, quedarme hasta tarde si es necesario, y además me interesa ver quienes están y que necesitan. El rol del líder en una organización, a mi parecer, tiene mucho que ver con el papel de facilitador, mi trabajo es, entre otras cosas, ver que puedo hacer para facilitarle el trabajo a las personas que dependen directamente de mí, para que a su vez ellos puedan facilitarle el trabajo a la gente que depende de ellos, es la pirámide invertida, pero así funciona, así debe ser. A ver ¿Qué necesitas? ¡Es mi deber! ayudar a las personas que dependen de mí. Y no es porque crea en los pececitos de colores, es porque si yo te ayudo vas a contribuir al objetivo global, que es definitiva es el mío.

La visión tradicional es que solo yo debo ayudar a mi jefe, pero guarda que mi jefe puede y debe ayudarme a que yo haga las cosas lo mejor posible.

6)- Me preocupo especialmente por el respeto y el trato a la gente. Y la manera de manifestar esa preocupación es con el ejemplo, de nada sirve que declame que hay que tratar bien a la gente si después a la gente no la saludo, no la respeto, o le hablo y escucho de una manera desinteresada acerca de los temas que estamos charlando, etc. Si yo realmente creo en el respeto a la gente, tengo que actuar en consecuencia, y a partir de que yo actúe en consecuencia yo te voy a poder pedir y exigir que vos actúes de la misma forma. La tan conocida y no muchas veces ejercitada autoridad moral es fuertísima. Si yo te trato bien te estoy obligando a que vos trates bien, y si no tratas bien, o cambias o vas a terminar siendo expulsado de ese grupo porque sos un bicho que no comparte esa regla de juego.

El otro tema en el que trato de insistir mucho es en el trabajo en equipo. Tenemos una enorme dificultad para utilizar a la primera persona del plural para describir cualquier situación o problema. Ej. ¡Porque a vos te interesa! ¡El otro quiere! ¡Yo! ¡Ellos!

Si conjugamos en primera persona del plural vamos a empezar a entender un poquito más que cuando hablamos de una empresa u organización, hablamos de nosotros. El problema no es del área de Ventas o del área de Operaciones, es de la compañía. No es que si ventas se salva, Operaciones se perjudica o viceversa. O nos salvamos o nos perjudicamos todos. En la medida que veamos que el problema es de todos, y que todos debemos ver como le encontramos una medida justa y equilibrada, vamos a poder empezar a transitar un camino mucho mejor y se empiezan a allanar un montón de problemas.

Alineamiento, visión de conjunto, y el trato y respeto a la gente son las cosas de las cuales me siento más orgulloso.

7)- Yo soy un ser humano con imperfecciones con debilidades y con momentos. Por ejemplo, en el aspecto del trabajo en equipo, se que podría mejorar, porque no estoy los 356 días del año las 24 horas impulsando el trabajo en equipo, no soy un robot. Es imposible estar pensando constantemente absolutamente todo lo que uno hace, desde los gestos, movimientos, las palabras que uno dice, etc. Si vos estas convencido de tus valores, de tus creencias y del tipo de persona que sos, lo importante es moverte naturalmente dentro de esas pautas, siendo como sos. Saber reconocer los errores y levantarse una y otra vez cuando uno hace algo que le sale mal. Uno todos los días tiene infinitas oportunidades para demostrar líneas de conducta, coherencia en los hechos y para pedir perdón cuando uno se equivoca.

8)- En el ámbito profesional, hay muchos jefes que no son líderes, que ocupan una posición de mayor responsabilidad y que la entienden como un mecanismo de poder, para “mandar” o un mecanismo para acceder a una mejor remuneración o para tener la “chapa” de jefe, y muchas veces les falta entender la real naturaleza de lo que implica una jefatura o un liderazgo. Hay veces que tienen incapacidad emocional, o no han tenido buenos ejemplos en su vida y no han tenido a quien imitar o copiar. Todos en última instancia incorporamos cosas de otras personas. Otras veces es por inseguridad, a veces los jefes sienten o piensan que tienen que mostrarse infalibles, distantes, lejanos, que no tienen que hablar con la gente, creo que eso esconde una enorme inseguridad. Creo que si estas seguro de vos mismo, y de tus creencias, no tenés problemas en ponerte al nivel que sea, en hablar con cualquiera y en incorporar, aprender o modificar cosas, justamente por eso, porque estas seguro.

9)- Las consecuencias son terribles y negativas por 850 lados, si el liderazgo falla, esta todo mal, si se cumplen algunos de los objetivos cualitativos o cuantitativos que un grupo de trabajo se ha planteado cuando el liderazgo no funciona es porque dios es grande, sino es imposible. La influencia del buen o del mal liderazgo es incalculable, influye en todos y cada uno de los integrantes del equipo y en todas las acciones que realizan en pos o no en pos del objetivo, y no específicamente en Ventas, puede ser también en un equipo de fútbol. La falta de un buen liderazgo es terrible, influye en la moral de la gente y también en el círculo virtuoso de la generación de nuevos líderes.

10)- En términos de comunicación no hay puntos de saturación, nunca es demasiado. Parece muy loco pero a veces uno dice 17 veces las cosas y no se entendió, y talvez en la dieciochoava vez alguien lo capta, le hace el clic e interpreta el mensaje. El líder tiene dos armas, el ejemplo y la comunicación, el ejemplo es un poco más limitado porque uno no siempre esta a la vista de todos. Cuando con el ejemplo no llegas

a comunicar por una limitación física, la comunicación es el complemento ideal. Por ejemplo en conferencias, charlas, convenciones.

Igualmente refuerzo el tema del ejemplo, cuando hay espacio para el ejemplo, vale mas que mil palabras. Sea para generar una influencia positiva o negativa, a cualquiera le puede pasar, en definitiva, somos todos seres humanos.

Hatum, Andrés; Lic. en Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

Director de Estudios del Executive MBA XV (Master in Bussines Administration), y co-autor del libro “Dirigiendo Personas”.

IAE – Universidad Austral

Se desarrolló primero en el Ministerio del Interior, posteriormente en Economía y luego paso a desempeñar funciones en la empresa de transportes Furlong primero como gerente de planta y luego como gerente de Recursos Humanos para toda la compañía. Actualmente es docente y director de estudios para uno de los programas MBA que dicta el IAE - Universidad Austral.

1)- Es la capacidad de conducir. Conducir gente y conducir organizaciones con gente, porque no es solamente el relacionamiento con las personas, sino que es la posibilidad de alinear la organización hacia lo que el líder quiere, oséa que implica gente e implica sistemas también. Sistemas de control, sistemas y prácticas de recursos humanos, todo eso, sino podes tener mucho carisma pero no llegas a hacer nada.

2)- Eso habría que preguntárselo a la gente que trabajo conmigo. Yo creo que lo que tengo es carisma, es un atributo del líder. Max Weber decía que el líder carismático es un tipo de liderazgo. Entonces por eso creo que yo tengo esa capacidad. Además dentro de los atributos que se pueden decir del líder están la buena comunicación, que es fundamental, saber transmitir claramente que es lo que uno quiere y a donde uno quiere llegar. La comunicación y la visión de lo que uno quiere. Además, el tema de la emoción que me parece importante por lo menos en mi estilo de liderazgo, que es distinto a otros seguramente, el hecho de poder comprender a la gente y entenderla, ser empático y ponerse en lugar del otro.

3)- Yo creo que el líder debe tener, primero la visión (porque si no la tiene el líder no la tiene nadie) y después trabajar un 20% en lo operativo y un 80% en liderar hacia lo estratégico. Dentro de este 80% esta el poder estar con la gente, hablar con la gente, guiar a la gente, comunicarles bien que es lo que se quiere, sacarles dudas, sacarles los miedos, las inseguridades, contener a la gente, intentar saber como alinear todo el resto que rodea a la organización para que la gente pueda acompañar ese cambio o eso que uno esta buscando. El 20 % es operativo porque siempre algo operativo tenemos dentro de nuestro

trabajo, pero muchas veces el problema de los gerentes es dedicarse tanto a lo operativo, lo cual es imposible justamente poder focalizar el trabajo a lo importante. Que es lo importante o lo urgente, siempre esta esa dicotomía. Yo creo que hay que salir de lo urgente para dedicarse a lo importante. Una vez me pasó, entrevistando a una persona que es director de una empresa argentina de laboratorio farmacéutico, los primeros días de trabajo como director de la empresa me decía, “no sé que hacer, no se cual es mi trabajo” porque estaba ocupado en lo operativo antes. Hay que sentarse a pensar y analizar, los ingleses dicen (traducido) “estrategizar” y “organizar”. Creo que ese es el puntapié para el líder.

4)- Creo que son las oportunidades laborales que se presentan en la vida. Creo también que son clicks en la vida pero también creo que mucha gente tiene algo innato, evidentemente por ejemplo el carisma es algo innato. A pesar de eso también hay líderes que son duros como una roca pero que son líderes también. De una forma u otra el líder puede nacer pero también puede ir haciéndose, y haciéndose con oportunidades que la vida laboral o social te presenta, ejemplo, tener situaciones muy complejas que resolver, liderar equipos de trabajo para resolver cosas muy difíciles. Desde el hecho de tener gente a cargo tenés que ver como pulís ese tipo de cosas. Entonces todo ese tipo de vallas te van permitiendo pulirte o te lleva a que digas “yo, la verdad que prefiero trabajar solo porque soy un queso para dirigir gente y prefiero no hacerlo”, hay gente a la que le pasa, pero otros lo van puliendo según la características que conformen la personalidad.

5) y 6)- Pienso que sí, y creo que es porque sé escuchar. Hay que escuchar el 80% y hablar el 20%. El factor escuchar es importantísimo para después comunicar efectivamente y esto es fundamental porque si comunicas mal, generas un ruido terrible en la organización.

Para mí el impacto positivo es poder resolverle a la gente los problemas que la organización puede resolver, no los personales, no me voy a meter a resolverle los problemas de pareja, pero si los problemas que afecta su trabajo, y creo que eso la gente lo valora mucho.

7)- ¿Cómo superarse aún mas? No sé, creo que mi capacidad llegó a un límite. Ahora ámbitos de mejora sí, y es que muchas veces uno fracasa en la operación y no ves mas allá de eso, eso creo que es un error enorme que uno tiene que poder evitar. Y en esto me parece que tiene que ver mucho el gusto por el tipo de sector o empresa donde estás, a mi las empresas industriales no me gustan para trabajar, me gustaban más las empresas de servicios, oséa que yo tampoco me sentí tan cómodo en el trabajo con lo cual tenía mucho para pulir. Aspectos de mejora como te dije, salir del día a día y meterme un poco más en lo estratégico que a veces no los puedes hacer porque la realidad muchas veces es que no tenés tiempo.

8)- Porque no todo el mundo es líder. No puede, no quiere o no sabe como. Ahí habría que ver que atributos del liderazgo están fallando, atributos encontrás muchos pero algunos son: tener una visión clara y poder transmitirla claramente, poder crear los sistemas adecuados para alinear a la organización. Estos son todos aspectos claves para el liderazgo pero algo te puede fallar. Entonces si vos sos un gran comunicador pero no alineás la organización no te sirve de nada porque la organización no va para donde vos querés. Si vos intentás alinear todo pero no comunicas bien la visión se te cae la organización porque nunca la gente sabe a donde vas y generás incertidumbre. Tenés que poder ser bastante completo y todo depende de cómo definas los atributos del líder.

9)- Yo justamente estoy realzando un trabajo en una empresa en donde el equipo más importante de la compañía se esta desintegrando por falta de liderazgo. O mejor dicho hay un liderazgo, pero es tan autoritario que no sirve para lo que la organización en este momento necesita. A veces vos necesitas cambios de estilos de liderazgo, en algún momento sirve, cuando la empresa es chica, que sea un liderazgo más dirigido. Cuando se va profesionalizando necesitas otro tipo de persona que sea más inclusivo. Esta empresa que te comentaba esta en ese momento. El hecho de no darse cuenta del estilo o el momento que la empresa necesita, te puede hacer fracasar. Es fundamental entender que cuando la empresa se profesionaliza y crece, la gente que empieza a forma parte de ella viene cada uno con su profesión y ya no es la familia que siempre trabajo de una manera.

10)- Yo creo que hay tres atributos claves del liderazgo (tener una visión, poder comunicarla y poder alinear a la organización creando las herramientas adecuadas para poder hacerlo) pero hay un cuarto factor importante que es la integridad del líder y el ejemplo que puede dar, si una de ellas falla, estas en el horno, es necesario de que valla como un engranaje, una cosa sobre otra, sino va así, tarde o temprano ves las fallas de ese líder, ves las fallas en la organización y ves las fallas en el equipo de trabajo. Si una se apoya sobre otra de estos atributos es mucho más fácil porque vas siendo un buen líder si la necesidad de ser el gran carismático, podes comunicar bien, con cara de perro pero comunicás bien y creás los sistemas adecuados efectivamente, ahora si te falta algunos de estos atributos, estas frito.

Henriquez, Margareth; Ing. en Sistemas

CEO – Chief Executive Officer (Argentina y Uruguay).

Bodegas Chandon – Bodega Terrazas de los Andes.

Lidera a la empresa con responsabilidad sobre los países de Argentina y Uruguay, le reportan directamente todos los directores provenientes de las diversas áreas de la compañía. En total sin contar el personal temporario conforman a la firma 500 personas.

1)- El liderazgo es dirección, en términos de definir la dirección, tener la visión, lograr el compromiso por parte de uno mismo, lograr contagiar a los otros con el proyecto o el objetivo que se tiene, pero fundamentalmente lograr que ese objetivo global se convierta en el objetivo de cada uno de los individuos. Entonces el liderazgo es realmente dirigir el proyecto propio que se tenga. Por eso yo siempre digo que el liderazgo no solamente esta en un jefe, el liderazgo esta en la persona que tiene un proyecto de vida. Entonces la capacidad que tu tienes para dirigir tu proyecto de vida esta vinculada con tu nivel de liderazgo, no es solamente el presidente de una compañía el que tiene que ser líder, mientras más líderes tienes en una empresa que sepan trabajar en conjunto, más posibilidades de éxito tienes.

Por ejemplo yo entro en un supermercado donde tengo un repositor, y entro a otro donde tengo a otro repositor, y tú vas a encontrar que uno es mas líder que el otro, entonces: tú dices ¿Líder de quien? Es líder porque supo dirigir su proyecto contagiando a otros y logra convencer al jefe del supermercado que lo apoye, entonces tiene mas exhibiciones, tiene mejores espacios, tiene simplemente características o rasgos de líder que le permite desarrollar su proyecto con mas éxito.

2)- Yo sí, sin duda, y... son muchos años dirigiendo gente. Desde que empecé a trabajar simplemente siempre lograba mis proyectos y lo que me planteaba como objetivos. Y si hablamos de liderazgo como dirección incluyendo dirigir gente, desde el año 82 yo dirijo gente afortunadamente hasta el día de hoy con mucho éxito.

3)- En el día a día se manifiesta en la capacidad. Es como un circuito, pero si empezamos y de alguna manera reducimos el circuito al mínimo, lo estaríamos convirtiendo a la actividad de rutina, tiene mucho que ver con la comunicación, la dirección y el apoyo a la gestión de los que trabajan con uno, en la rutina tú tienes una serie de principios sobre los cuales tú manejas tú negocio. Hay principios y hay valores, eso no se negocia. Pero luego hay acciones que obedecen a algo que esta previsto o planeado, luego hay acciones tácticas que obedecen a algo que esta previsto o planeado como táctico o, en ocasiones, hay reacciones tácticas que se producen como una respuesta a algo que está sucediendo en el mercado, entonces, normalmente uno tiene equipos, mayormente buscamos, lo que se llama, tener contribuyentes independientes. ¿Qué significa eso? Directores que realmente manejan sus áreas de manera prácticamente independiente. Entonces mi posición de liderazgo se traduce en estar allí apoyando esa gestión, por ejemplo, cuando hay necesidad de tomar una decisión que es complicada y en donde hay varias opciones, esa es parte de la responsabilidad de mi rol como dirigente de la empresa, entonces yo participo con ellos o los ayudo a hacer un análisis en un momento dado, pero básicamente, en mi caso tiene que ver con la comunicación permanente, (yo paso un 90% del tiempo hablando) y el resto apoyo a la gestión de los directores.

4)- Yo creo que el liderazgo es una mezcla de rasgos de la personalidad y obviamente el desarrollo y el aprendizaje después para fortalecerlo y pulirlo. Yo desde chica era muy líder, era la que organizaba los eventos, siempre estaba en los equipos de organización, siempre era jefa de grupo, siempre tenía algo de esto, y luego naturalmente el que tiene esas características o condiciones de líder, que tiene un poco que ver con la seguridad en ti mismo, con la capacidad de entusiasmar y contagiar a otros, con la capacidad de convocar a otros, de alguna manera va logrando esos espacios. Después esta en cada uno la responsabilidad de desarrollar sus habilidades para lograr verdaderamente un ejercicio constructivo de liderazgo, que es distinto. Ser líder nato o tener ciertos rasgos de liderazgo no te garantiza resultados. Puedes ser una influencia positiva o negativa, o puedes tener características de líder pero con el tiempo no lo pules y te vas deteriorando porque los resultados no te acompañan.

5)- Yo creo que si porque yo llegue acá justo meses antes de la crisis y a la empresa la supimos llevar a través de la crisis fortaleciéndonos. Las marcas están todas fortalecidas, nosotros logramos crecer en medio de la crisis. En el año 2002 la proyección era un 30% menos de lo que fueron nuestros resultados en términos de volumen. Por supuesto que, en términos de valores en moneda dura cayó, pero cayó toda la Argentina así que uno no pretende la recuperación de manera inmediata, eso ha tomado tiempo pero año tras año venimos creciendo y superando los objetivos. Así que yo diría que creo que el impacto es positivo porque los resultados los hemos logrado pero sobre todo, como los hemos logrado. Y eso quizás es lo que a mi me permitiría decirte con confianza que si se a logrado porque el “como” es muy importante, ya que en hay un nivel de compromiso muy alto en esta empresa, la mayoría de la gente tiene mucho amor por lo que hace y fundamentalmente hay un muy buen ambiente de trabajo. Eso es lo que me permitiría decir: Mira: “Hemos logrado superar los resultados año tras año, pero con un ambiente de trabajo formidable, con un equipo muy sólido, con gente que ama lo que hace y con gente que esta contenta de trabajar acá”. Yo también puedo llegar a los resultados con un ambiente de trabajo pésimo lo cual no lo hace sostenible en el tiempo.

6)- Clima de trabajo, además yo tengo una gran cercanía con la gente, yo trabajo normalmente muy cerca de la gente y tengo contacto permanente, lidero con el ejemplo, soy la primera en trabajar. Creo que la cercanía, la buena comunicación y la sencillez, son armas fundamentales para el ejercicio del liderazgo moral.

7)- Por supuesto que siempre hay ámbitos de mejora, estamos permanentemente trabajando en eso, de hecho el año pasado, a fin de año hicimos lo que se llamó una evaluación de la gerencia, hicimos una evaluación individual y una evaluación 360° de

cada uno de los directores incluyéndome a mí también, con el objetivo de identificar aquellas áreas de debilidad que tenemos que reforzar y desarrollar programas individuales de crecimiento. Yo no me excluyo, yo soy parte de eso, yo ayudaré a mis equipos y mis equipos me ayudarán a mí.

Por otro lado estoy convencida de que uno esta siempre lejísimos de donde pudiese estar, así que yo siempre estoy estudiando, leyendo, y ahora estoy pensando hacer un doctorado, aunque sea despacito, pero mantenerme estudiando. Yo en el pasado, cuando estuve en México era profesora de maestría, eso me ayudaba mucho a estar al día, a estudiar mucho y eso es una cosa que añoro de vuelta. Yo soy Ing. en Sistemas pero estuve muchos años en marketing, yo diría que hoy soy mas especialista en marketing que en sistemas. También estuve en producción, en finanzas, etc. y una persona que yo había ayudado en sistemas me ofreció ayudarme a planear la carrera, me sugirió que me fuera al área comercial y me dijo que vaya a marketing, el fue quién me ayudó a organizar el plan. Así fue como en una crisis de la empresa el jefe mío me vino a buscar porque ya yo le había pedido pasar al área de marketing aunque no le había gustado la idea porque yo no tenia ningún grado para marketing. Sin embargo me lo ofreció sin el título y yo trabajé 8 o 9 meses sin el sueldo y sin el título del director de Marketing (que era mayor). Estuve con el mismo sueldo de Director de Sistemas que era la función que yo desempeñaba anteriormente hasta octubre de ese año.

8)- Porque el liderazgo tiene que tener una serie de características donde el peso de lo interpersonal es muy alto, está fundamentalmente vinculado a eso y hay distintos tipos de personalidad y distintos caracteres, y cuando la persona no tiene las habilidades desarrolladas, normalmente no funciona. Tiene mucho que ver con la inseguridad también.

Si partimos de la base de que el líder es capaz de dirigir el proyecto que se ponga como objetivo, en el cual el primer proyecto que tenemos los seres humanos es el proyecto de vida propio, y no lo logra liderar, normalmente es porque hay elementos fuertes de inseguridad, algo no está funcionando bien. Pero funciona cuando la gente está bien y le gusta trabajar con otros, siempre que no sea una persona centrada en sí misma, o técnico, que no quiere ver a nadie, aunque eso ya es distinto. Pero el tema es que cuando la gente quiere algo y lo consigue con el “como” correcto tiene mucho que ver con su base de seguridad, la definición de sus objetivos y en la voluntad que tiene para lograr acumular los conocimientos que le permiten desarrollar el proyecto.

9)- ¡Pésimo! ¡Es un desastre! Un grupo liderado por alguien que no es líder es un desastre. Compañías pueden desaparecer con eso. La falta de los rasgos reales de liderazgo en la posición de líder es un desastre. Puede ser muy dañino, destruyéndote, inclusive una empresa.

10)- La comunicación es clave, hoy nosotros queremos que el individuo tenga el mismo objetivo que tiene la empresa, al mismo tiempo, la velocidad con la que pasan las cosas, prácticamente con dificultad te dejan interpretarlas y definir las con claridad. Y al mismo tiempo queremos que eso se convierta en el objetivo del individuo, entonces la comunicación y la cercanía es sumamente importante. Y en la medida en la que nosotros podemos llevar el mensaje de, donde vamos, cual es el objetivo, como vamos y que esperamos de la organización, a todos los niveles de la empresa, ese objetivo será más de cada quién, y se multiplicará en beneficio.

Recuerdo en Nabisco, México, donde como Presidente y CEO tenía 4000 empleados y había que hablar de los temas, yo iba de noche, a las dos de la mañana, para tomar el turno de la noche, a las cinco de la mañana para tomar el primer turno de la mañana y a las tres de la tarde para tomar la tarde, y hablaba con TODOS o sea, al final de ese día todos tenían la misma información. Así presenté el plan estratégico, muy sencillo pero todo el mundo lo entendió, hicimos una transformación de todo en esa empresa. Y todo se pudo hacer porque la gente sabía lo que se quería.

Lange, Erick; Lic. en Comercialización.

Key Account Manager. Gerente de Cuenta para el Grupo Carrefour.

Unilever de Argentina S.A.

Posee 14 reportes directos a su cargo, y en total, el área de la cual es responsable la integran 114 colaboradores.

“Trabajo en Unilever desde hace 14 años, ocupe distintas posiciones y al día de hoy estoy como Gerente de Cuenta para el Grupo Carrefour. Es decir que soy responsable de la relación comercial para esa cuenta y represento a Unilever en esto. El grupo Carrefour es un grupo conformado por Supermercados Norte, Día y los Hipermercados Carrefour que tienen un volumen de ventas importante para Unilever, son la cuenta N° 1 para Unilever, es el primer cliente, por el volumen de facturación y la importancia que tiene, vive en el escenario, esta en boca de todos lo que pasa y lo que no pasa en Carrefour.

De las 114 personas a mi cargo, 14 son reportes directos y 100 son repositorios que colaboran con nosotros con el ordenamiento de los locales, reponiendo la mercadería en las góndolas y asegurándonos que van a estar a la venta en el minuto que alguien los quiera comprar”.

1)- En lo personal, Unilever me habrá dado cuatro o cinco cursos de liderazgo, pero después de todo este tiempo y de trabajar tanto me quedo con que el liderazgo es la capacidad de conducir a los demás sin el uso de la autoridad que me da el cargo, es muy fácil para mi ordenar o dar alguna indicación. Liderar el equipo es lograr lo mismo sin tener que hacer uso de la autoridad.

Esa es para mí la mejor definición que la gente se sienta conducida sin sentir el peso de una autoridad.

2)- Si, la verdad es que si me considero un líder, creo que tengo mucha incidencia sobre la gente tanto para bien como para mal. Tengo mucho cuidado con eso porque soy una persona de carácter bastante fuerte, y tanto puedo ayudar a alguien a desarrollarse como matarlo si no me doy cuenta de frenar la carga le puedo estar bajando.

3)- Yo creo que hay dos grandes áreas. Una es el área del trabajo donde para mí es muy importante tener la sensación de que el que es líder de equipo conoce la tarea de la que habla, conoce la situación de la que habla y no esta trabajando porque lo leyó en un mail o en un manual.

Y la otra pata que para mi es fundamental descubrirla en la vida diaria es, el interés del líder no solo por el trabajo que se realiza sino por cada una de las personas del equipo a nivel profesional pero mucho mas, a nivel personal. Si la persona no siente que a mi me interesa como le va, donde va, que siente, que esta haciendo y que le esta pasando, entonces no lo estoy liderando, no lo voy a lograr. Y ahí es donde en lo diario se manifiestan estas cosas.

Cuando vos haces un llamado y te contesta alguno de mis colaboradores y te dice: “en la cuenta pasa esto eso o aquello”, yo le contesto, esta bien, no te llamé por nada de eso, hoy vos me dijiste que tenias que ir al medico con uno de tus hijos y quiero saber como te fue porque me acorde que hoy ibas con Maxi al medico y quiero saber que paso con Maxi, nada más, después te llamo y me contás todo lo que paso con la cuenta o con el trabajo.

Esto que parece una pavada y que podría ser un truco demagógico de cuarta, cuando es real produce un efecto importantísimo en la persona. Y eso para mí es una evidencia de liderazgo que se ve diariamente.

4)- Creo que los cursos agregan, que la formación nunca esta de más. Y sobre todo cuando te proporcionan herramientas, es importante recibir un feedback 360° (es un feedback donde te miden y te miran de todos los sectores), también es importante encontrar un espacio de diálogo con cada una de las personas.

Pero yo soy un convencido que hay una cuota de algo personal y que uno lo trae o no lo trae, y aunque hagas dos Master no vas a ser un líder. Es mi percepción.

5)- Yo creo que el trabajo que uno realiza tiene un impacto directo positivo y negativo en el equipo. Yo muchas veces trato de demostrar que si yo le pido a alguien un esfuerzo extraordinario a cualquiera de los integrantes de mi equipo, tengo que haber logrado antes, porque en el momento no lo voy a poder cambiar, tengo que haber logrado la percepción de esa persona, que yo también hago ese esfuerzo adicional, esa milla extra o lo que haga falta. Y te voy a dar un ejemplo que me pasó en estos últimos días:

Estamos implementando la colocación de muebles dentro de Carrefour para destacar mas nuestros productos, entonces estoy desarmando las góndolas de Carrefour y poniendo en su lugar un mueble de la marca Sedal y un mueble de la marca Dove para realzar el producto y fomentar el último lanzamiento. Formamos unos equipos que llamamos brigadas que son los que hacen la colocación, vos tenés que entrar al hipermercado después que cerró o antes que abra. La primera colocación que hicimos la hicimos en el Carrefour de San Isidro, tuvimos que ir a las cuatro y veinte de la mañana al hipermercado Carrefour de San Isidro. Yo no tenía que ir pero obviamente fui, no podía estar afuera de la colocación del primer mueble y no podía pedirle a la gente de mi equipo que se levante antes de las cuatro de la mañana si yo no tenía los huevos para hacerlo, entonces me levanté, fui, puse los muebles laburé a la par que ellos y a partir de ahí, si yo te pido que mañana vallas a colocar a La Plata vos vas porque sabes que si yo tengo que poner los huevos voy; Y voy más rápido, mejor, y antes. Entonces a partir de ahí yo no necesito imponerles por autoridad que les toco sorteado cerca de La Plata al que le toca le toca y se la banca como yo me banqué San Isidro y como cualquiera se banco las demás cosas.

Este laburo donde yo trabajo con un montón de gente bajo hacia abajo en mi estructura llegando al de más bajo al que pone las botellitas y ese día, lo que le decíamos es que el decida lo que quiere y nosotros lo hacemos. Y el pibe vio de golpe la famosa pirámide invertida y todo lo que se habla en libros y no lo podía creer, y el chico decía pero como yo te digo a vos lo que hacer y claro hoy sí. Hoy vos me decís a mi que botella saco, que botella pongo y que mueble corro primero, porque estoy en tu terreno y en tu área de trabajo. Cuando volvamos el lunes a la normalidad yo te vuelvo a bajar los objetivos del mes. Pero hoy se dio vuelta y parte del liderazgo es ser el que saco la primer botella y correrse en el momento en que tienen que salir en la foto y dejar que sean ellos los de la foto, porque yo para fotos ya estoy amortizado son ellos los que tiene que disfrutar lo que hicieron. Pero de eso no se van a olvidar mas, te aseguro que no se van a olvidar más.

El cuidado inmenso que yo no se como explicarte es, o lo sentís y lo haces o sos un falso y un careta, y no hay como solucionarlo.

Muchas veces me animo a pedir cosas porque sé que yo lo hago o que ya lo hice o que lo volvería a hacer cuando tenga necesidad de hacerlo.

6)- Para mí también es importante lograr un espíritu de solidaridad en todo el equipo y que estas circunstancias las reflejen todos. Es decir así como yo te decía que yo quiero estar interesado en lo que le pasa a cada una de las personas que están en mi equipo, lo ideal es lograr que el resto de los integrantes del equipo sienta exactamente lo mismo. Que todos sientan que el problema de uno es problema de todos y que cuanto antes lo saquemos mejor.

7)- Yo creo que una de las cosas que me ayudarían a superarme como líder es, tener más tiempo disponible para compartir con las personas del equipo de forma individual.

Muchas veces la rutina, los incendios permanentes, no te permiten tomarte todo el tiempo suficiente que uno quisiera para formar una persona o para estar sentado al lado, y hacer de coach con el, yo trato de reemplazarlo por momentos de buena calidad, con ir directo a las cosas, o sea si tengo un rato para trabajar con uno de los integrantes del equipo te aseguro que no le dedico a boludear, voy directo a laburar y a lo que quiero y a decirle como hacer las cosas, a veces me reprochan ser demasiado directo, pero nadie me va a poder reprochar ser falso. Puedo ser una bestia, pero nunca por detrás. Lo que contribuiría con mi desarrollo seria poder manejar, poner en cause todo lo que es rutina, burocracia y administración, y reducirlo para volcar todo ese tiempo a lo que es el contacto personal y humano.

En lo personal, vengo haciendo un trabajo desde hace casi 5 años y que tiene que ver con adaptar las formas de comunicación al interlocutor que tengo adelante. Adecuarme a como el otro va a recibir el mensaje. Tener cuidado que mi actitud de llegada no sea tan dura, que valla a lastimar a la persona y que eso bloquee lo que quiero transmitir. Es algo que me han reprochado mucho y que mis superiores han visto como un obstáculo muchas veces. Debo reconocer que me he perdido algún ascenso por ese tema.

Yo reporto al gerente nacional de ventas y de ahí al director de la compañía. Por la particularidad de la cuenta Carrefour que es una cuenta global, la interacción con el director y hasta con el presidente de la compañía es muy frecuente, entonces estas expuesto todo el tiempo y para todos los costados.

8)- En mi opinión y por lo que yo he visto pasar y como jefes míos al lado mío y demás, las personas que no logran afianzarse como líderes son básicamente personas a las que no les importa el otro. Les importa solo el resultado, entonces si vos tenés un jefe que lo único que mide es el delivery y quiere saber que vos llegas al 100% del estimado del mes, que no quiere ni el 99% ni el 101% quiere el 100% del destinado del mes. Y no le importa como, estamos perdidos, porque líder no va a ser nunca.

El día que no tenga la autoridad para exigirme me voy a olvidar de él, y va a quedar como un mal recuerdo. El día que esa persona quiera el 100%, porque no va a dejar de querer el estimado cualquiera sea la persona que ocupe la posición, pero le preocupe como lo logramos, si alguien se lastimó en el camino y si estamos todos bien, entonces ahí tenés un líder.

Es decir aquella persona que no le interesa las personas. Lo único que le importa es que llegue al 100 %, independientemente de que se halla lastimado alguien. Y en lastimarse no me refiero solo a un accidente de trabajo, lastimarse también puede ser perderse el primer día de colegio de tu hijo.

Si yo te hago perder como líder el día de tu examen final porque te necesito en una reunión, no voy a ser tu líder nunca. Eso a mi me paso, yo estaba cursando en la facultad, y parecía a propósito era avisarle a mi jefe que tenia un final para que me cagara el día o me hacia irme tan nervioso que no tenia la capacidad para pensar en el examen.

Cualquier persona de mi equipo que este estudiando tiene un soporte adicional mío hasta el día en que este recibido.

9)-Si yo creo que desde el equipo cuando vos ves falta de liderazgo te pasan varias cosas. Una que no tenés la predisposición a recorrer ese kilómetro extra que te puede hacer falta. Y la otra es que vas a luchar con los elementos que te dieron para luchar pero nada mas. Y a veces se logra que los equipos a través del liderazgo hagan cosas que no estaban previstas y que nadie pago ni negoció, Entonces si vos compras una puntera para tener tu producto exhibido, podes obligar a que cumplan la puntera que vos pagaste, pero cuando la gente te consigue dos o tres punteras porque le pareció que nos hacia falta y hablo con alguien, la consiguió por buena onda. Eso no lo vas a lograr en un equipo que no se sienta cómodo con su líder. Y probablemente lo que tampoco vas a lograr es que la gente haga uso del poder de decisión que todos tenemos y tome los riesgos necesarios. Sentir que tu líder esta ahí, que te banca y que estas seguro de esa posición, todos los días tomas determinados riesgos, controlados dentro de un determinado marco. Y la mayoría de esos riesgos terminan en algo bueno, cuando vos sabes que te van a dejar expuesto y no van a atajar las balas cuando llegue el momento, entonces no tomas riesgos que no te hayan pedido que tomes. O empezás con: ponémelo en un mail, mándamelo, ordénamelo y yo lo hago, todo eso atenta contra el negocio.

10)- En cuanto a lo que son equipos de trabajo y la comunicación, yo soy partidario de una transparencia absoluta dentro del equipo. Y de ser posible que del primero al último integrante conozca las situaciones. Aunque no sean de su propio trabajo pero que si son del equipo es bueno que el las sepa. A nosotros se nos presentó hace poco una situación donde una persona de mi equipo que trabaja estrictamente en el área de cuentas corrientes pero dedicada exclusivamente para el área de mi equipo, la prestamos para un proyecto porque otro cliente necesitaba hacer una conciliación de cuenta muy difícil, esa es la especialidad de nuestro equipo llevar muy bien las cuentas corrientes. Prestamos a esta persona al otro equipo y cuando empezó a trabajar en el otro equipo se encontraba con que tenía que limitarse a manejar con la cuenta corriente y los números. Y se sentía muy incomoda esa persona, porque en nuestro equipo aunque ella lleve solo la cuenta corriente nosotros nos reunimos quincenalmente y charlamos la situación comercial, lo que firmamos con el cliente, lo que logramos, lo que no logramos y las actividades promocionales que estamos desarrollando, entonces cuando un débito entra en la cuenta para Luisa no es solo un número, es un dato que se compartió, que conocía y por lo tanto va a saber todo en torno a eso.

Cuando en el equipo vos empezás con los compartimientos estancos y al de la cuenta corriente le decís cállate y aplicá y al de la promoción le decís cállate que yo te digo después lo que pagaste, empezás a provocar ruidos innecesarios, además de la incomodidad de estar procesando cosas que nadie saben que son.

Mi experiencia es que cuanto más amplia sea la comunicación y en lo posible simultánea, mejor va a ser el trabajo.

***Miscosi, Norma; Lic. en Administración y Contadora Pública.
Gerente de Publicidad y Promoción.***

Paginas Doradas – TPI (Telefónica, Publicidad e Información).

Actualmente tiene 2 reportes directos llegando a tener anteriormente 6 personas a cargo.

1)- Para mí es: primero tener claro que las personas que lideran, lideran un grupo de seres humanos, de personas, con las cuales hay que tener una amplia comunicación, un trabajo previo de conocimiento de cada una de las personas que integran ese equipo de trabajo y una definición de objetivos claros y precisos como para llevar adelante cada una de las consignas y las tareas. Entonces divido aquí dos tipos de objetivos: Objetivo estratégicos, con una mirada en el mediano y largo plazo y de concepto, y por otro lado objetivos tácticos, por lo tanto justamente el liderazgo tiene que ver con las personas, con los objetivos claros y con la comunicación.

2)- Yo creo que si, porque me parece que el líder tiene que mantener una relación estrecha con la gente, tiene que saber delegar, tiene que, en muchas ocasiones, interpretar lo que las personas del equipo quieren comunicar, y por otro lado manejar una planificación bastante estrecha como para ejercer la conducción.

3)- Creo que es la sumatoria de todos los líderes de una compañía, uno forma parte de un equipo y tiene que ejercerlo como tal, entonces por mas que uno trate de llevar esto adelante en su equipo también es necesario que en la organización esto también suceda, sino las cosas se paralizan, o se frustran, o no funcionan. En este momento recuerdo un libro que me marcó mucho, que se llama “El Tao del Liderazgo”, y tiene que ver con la filosofía japonesa. Muchas veces la gente piensa que el líder tiene que ser una persona con una personalidad avasallante, o que grite, o con un carácter malo y no es así. Justamente la sabiduría es poder escuchar poder, poder entender, poder interpretar las cuestiones, y poder salir al cruce como para solucionar los problemas en un equipo de trabajo.

4)- Yo creo que uno que uno lo va descubriendo a medida que transcurre tu carrera y transcurre en el momento en que otro ve en vos la posibilidad de conducción, de implementación y de poder llevar a cabo un proyecto. Y desde el momento que hay otra persona que te asigna recursos y personas que trabajen con vos. Ahí es la hora y el momento de la verdad. Uno hasta que no llega a ese momento no se da cuenta. Es un aprendizaje constante, no es el mismo liderazgo de hace treinta o cuarenta años, no es el

mismo liderazgo de la década del noventa creo que vamos cambiando como personas y como organizaciones. El que no lo entienda así, no evoluciona, se queda en el camino.

5)- Si, por supuesto, uno trata de tener objetivos, de llevarlos a cabo, de estar motivado como líder y también motivar a la gente que trabaja con uno. Creo que ese es el estadio ideal.

Hablar en primera persona no sirve, el líder habla en plural. Somos nosotros, es nuestro equipo, porque solos no podemos trabajar, así que creo que es algo muy importante transmitir esto a las personas que trabajan con uno y que se sientan participes e importantes en cada una de las tareas que desarrollan.

6)- Como en toda organización nos miden por los resultados. Al inicio del año, por poner un hito, planificamos y al final del año vemos que hemos logrado los objetivos y los hemos logrado en conjunto. Creo que ese es el momento donde uno ve la tarea cumplida.

7)- Yo creo que es permanente, y hay una gran sensibilidad en cuanto a que el líder tiene que conocer a la gente. Todos los individuos no son iguales y cada uno en el liderazgo situacional se comporta de manera diferente, entonces si el líder no conoce profundamente las personas con las que trabaja, sus habilidades, sus aptitudes, todos somos para todos y si vos no desarrollas ni entendés a la persona con la que estás trabajando, no podes obtener lo mejor de esa persona.

Entonces para mi ese es el desafío, seguir conociendo a la gente, que cada uno tiene rasgos particulares, cada persona es un individuo único y particular.

8)- Porque yo creo que porque vos seas muy bueno trabajando individualmente, muy bueno desarrollando una actividad técnica, o como en el caso de los vendedores, pueden ser muy buenos vendiendo, pero cuando los pones a frente de un equipo de trabajo, un equipo de ventas, en este caso como ejemplo, no funcionan. Yo creo que hay características innatas del líder que no se estudian en ningún lado. Creo que es un autoconocimiento y se va aprendiendo, aunque por supuesto hay bibliografía como para mejorar, pero si no tenés esa sensibilidad, esa comunicación con el otro, ese carisma, no funciona. Vos fijate que los equipos de fútbol funcionan así. Un técnico como Bianchi ha hecho maravillas de un equipo totalmente heterogéneo y esto se ve y es una persona que creo que no tiene estudios pero creo que reúne ambas condiciones. Tiene un ascendente con la gente, tiene una comunicación que puede hablar en su mismo idioma. Por eso hablábamos del liderazgo hace treinta o cuarenta años atrás que era totalmente verticalista que era él “manda más” que bajaba la orden y no se discutía.

Por supuesto tenemos que aclarar también que hay cierto tipo de liderazgo situacional de acuerdo a las tareas, estamos hablando en organizaciones, en empresas de servicios, etc.

El liderazgo es diferente a lo que puede llegar a ser una planta con un trabajo operativo y totalmente repetitivo, donde si hay un liderazgo, pero me parece que las condiciones de trabajo se tienen que analizar en cada una de las oportunidades de ejercer el liderazgo.

9)- Lo primero que aparece es la falta de sentido de pertenencia, las desmotivación, el no sentirse valorado, el no poder corregir los propios errores porque el otro los ve, pero no los comunica, realmente creo que para el ser humano es una situación en la cual podría estar mejor pero se ve perjudicado. ¿Por que? Porque esta trabajando en un equipo, no está trabajando solo, entonces el que trabaja con gente creo que lo que tiene que hacer es comprender cada una de las situaciones y comunicarlas, ejercer autoridad, delegar, contener, creo que son las cualidades que hay que tener.

10)- Como experiencia me tocó armar equipos en esta compañía y en otra, y realmente la tarea es ardua porque primero hay que definir el perfil y después elegir a la persona para ese perfil y esa persona también tiene que adaptarse al resto del equipo, entonces es bueno trabajar con grupos heterogéneos, es decir, no todos individuos que sean iguales, generalmente la diversidad hace que los equipos funcionen mejor, así que me parece que esa es una de las habilidades que hay que tener, que me ha tocado y que realmente me complace hacerlo.

En este momento yo tengo dos personas a cargo pero he llegado a tener a seis personas pero lo más importante para destacar y el desafío, es manejar a un grupo de profesionales donde hay que ver cada una de las profesiones, entender sus lineamientos de pensamientos y escuchar cada una de las alternativas, creo que eso es lo mejor y lo mas desafiante.

Muro, Guillermo; Técnico Superior en Publicidad.

Director de Cuentas.

Ogilvy de Argentina.

Su labor consiste en el manejo integral y asesoramiento en las necesidades de comunicación de los clientes asignados. Posee 6 personas a cargo.

1)- Liderar es darle al grupo de trabajo a cargo claras pautas de trabajo, saber orientar el desarrollo de las tareas, ayudar a administrar de la mejor forma posible el tiempo del equipo y desarrollar la potencialidad de cada uno. Equilibrar la delegación de trabajos con la supervisión de los trabajos.

2)- Sí. Considero que sí.

3)- Se manifiestan tanto en los trabajos como en los momentos distendidos entre ellos. Busco generar un buen clima de trabajo donde prevalezca el laburo en equipo.

4)- Considero que me he convertido en un líder desde la obligación de manejar grandes presupuestos y coordinar gente en relación a ese presupuesto.

También en que desarrollo la carrera de quienes trabajan conmigo. Quiero que vean en mí a alguien que los ayuda a trabajar mejor y a crecer más rápido.

Desde el momento que las personas trabajan conmigo en cosas que son realmente importantes y con alto costo, necesitan ver en quien direcciona las tareas a alguien que aporta decisiones claras y ayuda a que otros las tomen. Y “banca” a quien por necesidad tuvo que optar por una decisión aunque finalmente resultara errónea.

5)- Por lo que acabo de comentar, facilito el desarrollo de quienes trabajan conmigo.

6)- A partir de que ven en mí a una guía, no a un jefe.

7)- Teniendo más responsabilidad y gente a cargo.

8)- Porque improvisan demasiado y la gente no los puede seguir o anticipar en algo, cosa que quede enseñanza. Hay mucha gente que cree que liderar es maltratar quienes están a cargo o que simplemente es pasarle el trabajo a un empleado. Y eso la gente lo nota.

9)- Algunas de las consecuencias son:

Que las personas tienden a irse de ese lugar, en el mejor de los casos. Lo malo es cuando traban el desarrollo de su carrera.

Otra consecuencia es la mala relación con su jefe.

10)- Todo es saber tomar decisiones y saber enseñar a tomarlas, sin miedo a que los “chicos” crezcan.

Nieto Orbe, Santiago; Lic. en Economía.

Gerente de Marketing y Clientes.

Páginas Doradas - TPI (Telefónica, Publicidad e Información).

La gerencia que posee a cargo está integrada por diez divisiones en total. Reportándole de manera directa cuatro responsables de las principales áreas (Producto Editorial, Productos On Line y Especiales, Clientes, y Publicidad y Promoción).

1)- El liderazgo es una palabra muy amplia que se compone de un montón de variables entre las que se encuentra la comunicación. Pero el verdadero desafío del líder es lograr que el equipo de trabajo que tiene a su cargo logre los objetivos de manera eficiente. Para que esto ocurra tenés que trabajar fundamentalmente en comunicación, la comunicación te va a llevar a que la gente trabaje dentro de un buen clima, que este motivada, que tenga claro cuales son sus metas y las busque en todo momento.

Hay distintos tipos de liderazgo como el participativo, el autoritario, autocrático, etc. Yo me inclino por el liderazgo participativo. Yo trato de consensuar todo con mi equipo de trabajo, mas allá de que la posición de liderazgo hace que vos seas el mediador y el que al final decide en base a la opinión de todo tu equipo, es muy difícil cumplir con objetivos cuando tenés a todo tu equipo que no esta de acuerdo con la derrota a seguir o el objetivo que tenés que cumplir. Yo trabajé siempre así, en área de ventas, en rrhh o procesos, donde sea, siempre trabajé buscando un consenso con mi gente y generalmente todos buscamos convencidos los mismos objetivos y consensuamos la derrota a seguir, que es lo más difícil. Consensuar el objetivo es a veces mas fácil que ver como lo vamos a lograr, ahí hay distintas visiones. No trabajás siempre con tipos que les interesa el consenso, ellos exigen que los guíe el líder y prefieren hacer lo que se les dice sin importarle participar, otros son muy participativos y no están dispuestos a hacer lo que les dice el líder si ellos no están de acuerdo. Por eso un líder tiene que detectar a los integrantes de su equipo y a veces liderar en un mismo equipo de distintas maneras, depende del interlocutor que tengas, eso es comunicacional.

2 y 3)- Yo creo que un líder se puede hacer pero también creo que hay gente que tiene características innatas de líder no se porque, supongo que es porque la gente lo sigue por algo, realmente no sé. A mí me paso eso, siendo vendedor me convertí en un referente dentro del equipo que integraba y creo que eso también me ayudó a convertirme después en jefe de ventas. Si yo no estaba de acuerdo con los objetivos lo más probable era que el resto del equipo tampoco, en cambio si estaba de acuerdo los convencía y terminábamos enfocados en ese objetivo.

Particularmente no me resulto difícil el hecho de tener que pasar de vendedor a jefe de ventas, también tuve suerte de liderar ese equipo, en el que eran todos muy compañeros. En otros equipos se me complicó, yo venía con un estilo muy participativo y tuve que desarrollar otra manera de actuar porque ese nuevo equipo me requería otra cosa.

Lo más importante y lo más difícil es poder detectar que es lo que el equipo necesita, como necesita que comuniquemos, después es solo cuestión de actuar en consecuencia.

Hay algo mas que me gustaría agregar, es algo que detecto en mi y en muchos líderes que yo respeto mucho y es la consistencia, son tipos que comunican y actúan de la misma manera no son tipos que tengan un mensaje contradictorio con su manera de actuar. Y eso es algo muy respetado y para ser líder te tienen que respetar.

4)- No lo tengo detectado. Pero en las cosas que te comentaba que son innatas seguramente en la vida hay un proceso de socialización tanto primaria (con tu familia) como secundaria (con tu contexto), que hace que vos te vallas desarrollando de alguna manera y que tu personalidad se forme de esa manera. Seguramente hay detonantes que hacen a tu personalidad, ¿cuales son? No tengo ni idea. Igualmente si hay cuestiones éticas y de respeto que hace que la gente te respete a vos. Porque vos empiezas por el respeto y la confianza y esa gente no te va a defraudar. Pero después, ¿Que factores te pueden influir no se? Te podría decir en lo que te perfeccionas después, porque ahí ya lees, te capacitás y en todo postgrado que haces también hay factores de liderazgo y aprendes.

5)- Yo creo que hay cosas que tienen un impacto positivo y cosas que tienen un impacto negativo. Claramente las que tienen un impacto negativo uno trata de cambiarlas y después de estar, por ejemplo, 4 años liderando el mismo equipo de trabajo, las que siguen teniendo un impacto negativo son los vicios que uno tiene y que les cuesta cambiarlos, porque si vos detectas que tienen un impacto negativo y no lo estas cambiando: O sos un cabeza dura o te cuesta cambiarlos. Hoy por hoy el impacto positivo que veo en mi equipo es fomentar el trabajo en equipo, no fomentar la rivalidad entre los miembros sino el trabajo entre ellos. Yo creo que la suma de los miembros del equipo no es aritmética sino geométrica, que se potencia, y más cuando todas las decisiones son consensuadas. Siempre con un a moderación y con una decisión final del líder. Por eso hace que la gente se sienta participe de las decisiones, por lo que, si vos sos partícipe de una decisión y la tomaste en conjunto con tu jefe, la vas a pelear a muerte, ahí generas el compromiso.

Ahora, también tengo factores negativos, generalmente comunicacionales como pasa en muchas empresas, y me los factura el equipo y tienen razón y uno trata de cambiarlos pero a veces uno es rígido. Si vos le preguntás a alguno de mis colaboradores: ¿Santiago es un buen jefe? Te van a decir: “sí” pero...y tienen razón, cuando me lo dicen les respondo tienen razón, y lo cambio, después reincido, es como en el deporte, si vos aprendes a esquiar con algún vicio y después lo querés cambiar, te volvé loco.

Por eso es bueno tener un equipo participativo, porque no se callan nunca, entonces, ellos se desarrollan y te ayudan a vos a desarrollarte.

6)- Yo creo que en este equipo, así como fracasé en otros equipos, he logrado una relación de cuasi-amistad con toda la gente, porque es gente que yo la banco a muerte, y este equipo ha sabido respetar siempre que yo soy el líder, que podemos ser amigos y comer asado los fines de semana juntos, pero la verdad es que mi función es la del líder dentro del equipo. Yo creo que eso aporta mucho porque genera compromiso en la gente y su compromiso, en parte es, para no defraudar al líder, que les confía a muerte en ellos.

Entonces cuando vos empezás desde la confianza la gente se ve más comprometida a no defraudártela. Esto es mi experiencia actual. Me ha pasado con algún equipo de ventas donde no era esta misma gente, que era otro perfil donde quise hacer lo mismo y me salió mal, entonces todo eso que hice fue totalmente negativo, porque a la gente no le importaba defraudar mi confianza, no le importaba que yo confíe en ellos, no le importaban los objetivos, y la verdad que en ese caso hubiera convenido algún tipo de liderazgo más autoritario y yo en un momento decidí que si yo tengo que hacer un tipo de liderazgo autoritario, que lo puedo hacer, es muy molesto para mí y la verdad que prefiero trabajar con otro equipo que pueda liderar de la manera que yo quiera. Esto es un decisión mía, Hay gente que dice: No, a mí me da lo mismo liderar de cualquier manera. A mí no, a mí me gusta liderar de una manera, sino es demasiado esfuerzo para mí y trabajo desmotivado, entonces prefiero, o cambiar de equipo o cambiar de trabajo. Creo que no es lo mejor, yo tengo un estilo de liderazgo marcado que lo puedo cambiar con una banda de fluctuación amplia, pero si yo estoy en el blanco no puedo pasar al negro, y si lo hago es momentáneo, con un desgaste importante y que no puedo sostener en el tiempo porque en algún momento me voy a ir de la compañía o cambiar el equipo o lo que sea. Es ridículo, no sumo ni para mí ni para la compañía, no le sumo a nada.

7)- Un millón de cosas, uno se puede superar día a día. No se lo que es la perfección, lo único que sé es que estoy a años luz. A veces el día a día te hace perfeccionarte a los golpes y te perfeccionas sin darte cuenta. Yo tengo graves problemas de comunicación con mi gente y a veces de priorización, a veces uno prioriza en lo urgente y suspende reuniones por ejemplo con la gente de comunicación o de consenso de objetivos porque lo estoy priorizando mal. La prioridad debería ser alinear a mi gente y después todo lo demás. Esos son temas que tengo que modificar, como esos hay un millón y de ese millón la mitad la conozco y estoy tratando de cambiar, pero lo peligroso es la otra mitad que no conozco, allí es en la que sigo haciendo cagadas y todavía no se, pero seguramente si yo trajera un experto en management me marcaría muchas cosas que me servirían muchísimo.

Claramente uno día a día va mejorando, siempre tenés que mejorar, creo que nunca tenés que amesetarte. Si te amesetás, estas complicado.

8)- Puede haber muchas. Hay gente en la que sus propias inseguridades los hace ser malos líderes, porque la inseguridad se transmite y creo que a uno lo hace actuar de maneras que no son las mejores para liderar un equipo. Después hay gente que tiene un estilo poco pulido, poco trabajado y puede servir para algunos equipos, para otros no sirve y la gente no se adapta, cuando no te adaptas a las necesidades de tu equipo estas complicado. Porque justo te tiene que tocar un equipo que acepte justo el estilo de liderazgo que tenés. Sino vas a tener un equipo que va a tener buenos resultados 2 o 3 meses, después van a

entrar en un proceso de desmotivación hasta que se vayan y vas a tener una rotación de personal altísima.

En los jefes que conocí que no pudieron lograr liderar a su equipo, la mayoría, el gran problema que tenían era que no se daban cuenta de eso, no detectaban su problema, entonces no trataban de cambiarlo, por lo tanto esa gente se pone en un rol de víctima y no de protagonista. Por ahí te dicen: son todos chotos. Si no te das cuenta, vos estas gestionado perfecto y son todos los demás que están haciendo las cosas mal. Si viene un jefe y plantea algo así sé que no hay mucho más para hacer. Ahora si viene otro y me dice tengo un problema de liderazgo, algo pasa, no puedo llevar adelante esto. Bueno esta persona esta detectando el problema y tiene la posibilidad de cambiarlo.

9)- Un equipo mal liderado, salvo que sea un equipo muy, pero muy maduro, no puede tener un cumplimiento de metas sostenido en el largo plazo. Vos los podes exprimir quemando recursos dirían los economistas pero en el largo plazo los destrozás. Y en esto haciendo una comparación con la economía te diría que Rusia y Estados Unidos, en los primeros años tenían el mismo producto bruto, tenían una capacidad de producción bárbara. Ambos países eran gigantes, con la gran diferencia (y eso que yo no soy un fanático de Estados Unidos) de que Rusia con el sistema que tenía destrozó recursos, quemo recursos a lo pavote, en cambio EEUU hizo un uso más eficiente de los recursos. Por eso cuando Rusia hizo un crack y cayó, Estados Unidos siguió creciendo. Acá pasa lo mismo si vos a tu equipo los matas y los haces trabajar con una pistola en la cabeza, quizás cumplan los objetivos un año, pero, el desgaste, la desmotivación, el mal clima laboral, las pautas poco claras de trabajo, el no concensuar los objetivos, el no tener en cuenta lo que opinan ellos lo que quieren ellos hace que, o recirculás el equipo o los destrozás, porque los que son realmente buenos se van de la compañía y a los no tan buenos le destrozás la carrera laboral, que si bien es responsabilidad de cada persona, yo poniéndome en lugar de la compañía digo, que lástima, esta persona con un buen líder hubiera sido un excelente recurso, y hoy lo destrozamos, por lo que creo que las consecuencias son graves para la compañía.

10)- Para mí el 80% del liderazgo es comunicacional. A mí me parece que cualquier persona que no este viciada o madura puede llegar a ser un buen líder. Se puede trabajar y estudiar sobre el tema. Creo que los excelentes, los tipos que se destacan, que deben ser el medio por ciento de los managers en el mundo son esos que también tienen una parte innata y después se preocupan tanto como los demás en perfeccionarse. Pero te vuelvo a repetir, es mayoritariamente comunicacional. La empatía es muy importante también porque para comunicar tenés que entender primero que es lo que la otra persona siente. Todo es una relación que hasta se podría decir egoísta porque vos lo que haces es querer entender a todo tu equipo para después saber como tenés que comunicar las cosas. Todos nos equivocamos, y todos nos comunicamos a veces bien y de forma estudiada y a veces

no tan estudiada, sino terminás siendo un robot. Por eso te digo que en esas partes que no son tan estudiadas, el tipo que es un líder nato hace la diferencia.

Rico, Ruben; Contador Público.

Director de Total Quality Consulting Argentina Consultores en Calidad y Marketing).

Director de Contenidos.

“Management Herald” (publicación mensual de Management y Negocios).

Director de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE).

En cuanto a sus actividades académicas, el Dr Rico es docente y Director de Maestría en Marketing Estratégico en UCES y del Posgrado en Planeamiento Estratégico en la Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

1)- Liderazgo es genéricamente, la capacidad de tener seguidores dispuestos, pero también hay otra medida de éxito del liderazgo que es en que medida también logra formar un sistema de liderazgo, formar otros líderes. Un líder exitoso es también quien forma otros líderes. Hay que establecer una diferencia entre liderazgo y gerenciamiento. El gerenciamiento hace suceder lo que tiene que suceder, en cambio el líder hace suceder cosas que por si solas no iban a suceder.

2)- Si, me considero un líder, lidero equipos de trabajo, lidero personas, creo tener distintas cualidades que hacen a un líder como lo son la iniciativa, la creatividad, la actitud, la visión ganadora y algunos otros aspectos más.

3)- Por ejemplo, si un líder no tiene iniciativa, no va a hacer que los equipos y la gente lo siga. El tema de la actitud y la visión ganadora es central en un líder según el líder del que se trate, por ejemplo en ventas es fundamental. Tiene que tener conocimiento de la industria y del negocio también.

En el día a día se manifiesta en el pensamiento más estratégico que tiene el líder, que no tiene a veces el gerente y después en cada decisión que toma, siempre es con una visión estratégica. Si usa una mezcla de un componente intuitivo, inicialmente, la visión y la misión que establece el líder con su equipo es intuitiva, luego esta en la planificación.

4)- El líder nace con cierto grado de potencialidad pero después se hace. En verdad no se puede cambiar al ser, lo que se cambia es el hacer. Entonces el hacer de un líder sí. Y hay formación, porque a veces al gerente en las organizaciones no los formamos como líderes y no les damos las posibilidades porque queremos que la función sea únicamente de administrador.

Yo creo que en mi vida se fue formando, es un problema cultural, un problema de formación de cada uno de nosotros y un problema también de personalidad, una persona tímida generalmente no es líder.

5)- Sí, ¿Por qué? Por los resultados. Si un líder tiene todo lo que debe tener, como lo son la iniciativa, la creatividad, la actitud ganadora, la visión ganadora, la innovación, el conocimiento de la industria y del negocio, la capacidad de negociar, la capacidad de comunicarse, la capacidad, también, de poder predicar con el ejemplo. Él puede tener todo eso, pero si no consigue obtener resultados, no hay liderazgo que valga. Los resultados son los que evidencian si generan su acción un impacto positivo o no.

6)- Juega de un modo muy importante tener claro cuales son las variables causales para generar ese efecto (los resultados positivos). Es decir, ¿Tengo que vender más? Si ¿Tengo que lograr más participación en el mercado? Si. Bueno, ¿Cuales son los aspectos sobre los cuales “yo líder” y mi equipo debemos trabajar para que esos efectos se den? Entonces tengo que trabajar sobre las variables causales, un líder debe tener mucha visión estratégica, mucha visión sistémica. Si hago esto va a suceder esto y esto otro etc.

7)- Siempre un líder debe ver el proceso de cómo mejorar. El gran desafío del líder es no tener el suficiente tiempo para hacer coaching, creo que es un aspecto que todo líder debe mejorar, incluso yo.

Hay un estilo de liderazgo, que para mi es el más el mas efectivo, se llama liderazgo situacional, que dice que tenés que liderar bajo dos puntos de vista: en función de la madurez técnica, como por ejemplo, vos sos empleado o vendedor y te paso de gerente, no sos el mejor gerente, sos el mejor vendedor, entonces tu madurez técnica actual es baja, eras experto en la tarea anterior pero no ahora, pero también tengo que liderarte situacionalmente, es decir, en función de la situación, no solamente técnica sino también emocional, psicológica, Ej.: Tuviste un problema como todos podemos tener, psicológicamente nos bajamos, lo tenemos que levantar, eso es liderazgo situacional y ahí hay que hacer mucho coaching.

8) y 9)- Porque no sienten, ni tienen potencialidad para eso, y porque no hay carreras que formen líderes, más bien hay algunos cursos aislados. Incluso dentro de las organizaciones falta formación de liderazgo porque una empresa lo que tiene que formar es un sistema de liderazgo, que llegue al auto-liderazgo, liderarse por si mismo, pero si yo empresa no lo formo quien lo va a formar.

10)- Están totalmente vinculados, si un líder no maneja bien la comunicación interna y externa va a tener grandes falencias, si un líder no trabaja en equipo no va a poder

avanzar más rápido y mejor que sus competidores, sin duda la comunicación y el trabajo en equipo.

Es importante en el liderazgo gerencial conseguir alto rendimiento y para eso tiene que saber trabajar con los equipos, es decir, la metodología, la organización de los equipos, la estimulación, el coaching hacia los equipos. Estos aspectos son claves.

En cuanto a la comunicación es muy crítica en todas de las empresas. Cuando se pierde confianza hacia el líder porque bien no se comunica y la gente se entera o el equipo de trabajo por el radio pasillo va perdiendo confiabilidad. Siempre el líder tiene que ser claro en la comunicación y marcar clara la dirección. Nadie hace más kilómetros si no sabe a donde va.

Saia, Gisel; Lic. en Psicología.

Gerente de Relaciones Laborales, Comunicaciones Internas y Diversidad.

Gerente de Canales de Comunicación y Encuestas (Latinoamérica).

IBM Argentina

Posee 2 cargos dentro de la compañía. Como Gerente de Relaciones Laborales, Comunicaciones Internas y Diversidad tiene responsabilidad sobre los siete principales países de Sudamérica exceptuando Brasil.

Como Gerente de Canales de Comunicación y Encuestas para empleados, tiene a cargo toda la región Latinoamericana.

Le reportan directamente 4 personas.

1)- En primer lugar, creo que el liderazgo es una combinación de otras cualidades. Es una combinación de flexibilidad, de capacidad de ejecución, de habilidad de comunicación, de empatía, de tener una visión y de saberla transmitir. Para mi gusto es una buena conjunción de estos ingredientes, esto determina que una persona tenga más y mejor desarrollada o no, su cualidad de liderazgo.

Creo que una parte viene con uno y tiene que ver con su formación personal, con su educación y con su propia estructura como persona. Otra parte es posible de ser desarrollada, obviamente no se desarrolla aquello que no se quiere desarrollar, hay que tener una vocación y una voluntad de querer desarrollarse en actitud y en calidad de liderazgo para poder hacerlo. Esa parte es factible de ser construida con entrenamiento, con exposición a situaciones donde hay que ejecutar, donde hay que ser flexible donde hay que dirigir, donde hay que transmitir una misión y una visión.

2)- Hoy tengo una posición de liderazgo desde lo formal. Un día IBM decidió que yo era una persona gerenciable, con lo cual seguramente deben haber revisado cuales eran mis competencias en este sentido y algo de líder debo tener, no solo desde el punto de vista de poder dirigir un equipo de trabajo sino de ser “dueña” de determinados procesos.

Creo que soy una persona que tiene condiciones de liderazgo pero creo también que tengo mucho por mejorar y aprender.

3)- Las competencias se manifiestan en el campo, los verdaderos líderes las demuestran en el día a día de su ejecución, en el “day to day operations” y de alguna forma eso es lo que puede visualizar la organización, o sea, las organizaciones en general lo que debieran hacer es elegir a la gente que los va a dirigir no solo por las cualidades de liderazgo que la persona dice tener o que se cree que tiene, sino por como las demuestra día a día en la operación. Y hay diversísimos comportamientos y actitudes por los cuales se puede transmitir. La capacidad de comunicar, “de straight talk” de hablar claramente, de transmitir a la organización una visión, de generar ideas y soluciones innovadoras, de impulsar iniciativas.

4)- Creo que hay determinadas cosas que vienen con la estructura de cada persona, y esas cosas talvez se empiezan a vislumbrar desde las más tierna infancia, desde que uno es chiquito y empieza a operar en equipo. Desde un grupo de colegio uno puede detectar aquellos emergentes dentro del grupo, que tienen más carisma o más influencia sobre los otros. Creo que eso viene un poco en mi, yo siempre fui una persona a quien le gustó tomar una actitud que no fuese anónima dentro del grupo, siempre me sentí desafiada por llevar adelante una idea, me gustaba ser impulsora de las ideas, siempre creo que tuve capacidad organizativa, y sobre todo creo que mi principal fortaleza es la capacidad de ejecución, basta con que yo tenga un objetivo claro, obviamente siempre y cuando ese objetivo no contradiga mis valores, como para que yo me dirija hacia ese objetivo hasta lograrlo. Creo que eso viene un poco con mi personalidad y con mi ser.

La oportunidad de plasmar eso en una situación laboral la tuve en esta compañía a partir de que tuve la oportunidad de conducir un equipo o que se me diera un tema, o un proceso a mi cargo, que yo lo tomara con responsabilidad, y que quisiera llevar adelante todo lo que venía atrás de tener una responsabilidad de ese estilo.

5)- Yo espero que tenga un resultado positivo porque obviamente mis resultados positivos dependen en su totalidad de los resultados de cada uno de los miembros del equipo.

Hay una cuestión que es básica y es que en las organizaciones nadie puede trabajar solo, las cosas no salen con cada persona trabajando sola, uno no consigue los resultados si no es trabajando en equipo así que creo que mi estilo de liderazgo en particular es un estilo muy participativo, muy horizontal y muy flexible. A mí me gusta no sentir que soy la dueña de todo y cae sobre mi cabeza la responsabilidad de todo, a mí me gusta repartir las responsabilidades, ser muy participativa con mi gente, que mi gente se adueñe de una porción de la responsabilidad y que juntos tiremos del carro para conseguir los resultados. Además creo que de alguna forma tengo la capacidad y la humildad para reconocer que yo no soy infalible ni lo sé todo y que seguramente yo tengo gente trabajando que sabe

mucho más de algunos de los temas que yo gerencio. Yo estoy sentada en este lugar porque se supone que tengo la habilidad de gerenciar y conducir un equipo, pero seguramente la persona que tengo coordinando las comunicaciones internas sabe mucho más y tiene mucho más expertise técnico que yo en temas de comunicación.

Eventualmente yo puedo saber mas sobre algún tema, pero no necesariamente tengo que ser yo la que siempre sabe sobre ese tema, muchas veces el saber esta en otro lugar y para que ese saber se concrete en un resultado positivo para los objetivos de negocio que perseguimos lo que tiene que ser es compartido por el equipo y conducido hacia la misión que tenemos.

6)- Básicamente algo que trato de cultivar y mejorar es la capacidad de comunicación interpersonal y la empatía. Esto es algo super importante, uno tiene que ser sensible a la situación del otro, a toda su situación mas allá de la situación laboral, debe ser sensible a que le esta pasando o que circunstancia de su vida esta atravesando y como esta parado frente su trabajo. Ser empático y cultivar esa capacidad te garantiza un 50% del buen resultado de la comunicación con tus empleados. El otro 50% tiene que ver con dar mensajes claros y no contradictorios. Los norteamericanos dicen “Walk - the Talk” caminar lo que uno dice, actuar lo que uno dice. Que entre lo que uno dice y lo que uno hace no haya una brecha infernal. Además es necesario apoyar a la gente en sus iniciativas y permitirles ser innovadores, crecer, traer ideas nuevas y romper el molde. También es importante dar un feed back continuo y oportuno para que la gente tenga espacio para crecer, eso es algo fundamental que genera motivación.

7)- Siempre uno se puede superar más, en el día a día cada uno se va dando cuenta de que siempre hay aspectos en los que uno puede mejorar. Uno puede hacer muy bien un trabajo técnico pero puede haber descuidado el aspecto interpersonal o viceversa.

Creo que tengo que mejorar en muchos aspectos. Hoy por hoy al tener a cargo una organización regional tengo mucho para crecer en el entendimiento sobre las diferencias culturales en Latinoamérica uno a veces tiende a ser egocéntrico y cree que los venezolanos, los colombianos, etc. piensan como los argentinos y no necesariamente es así.

8)- Porque el manejar gente es lo más difícil que tiene la carrera gerencial, ser experto en algo es lo más fácil (no me refiero a que sea una pavada, sino en comparación con gerenciar), si uno es financiero, uno estudia, hace posgrados, se capacita y lo más probable es que la parte técnica la tenga cubierta, ahora, eso no me garantiza de que sea un buen gerente de un equipo de finanzas. Los seres humanos venimos con un micro-código (para hablar en términos de computación) en donde tenemos una tendencia natural a querer evitar el conflicto, y dirigir gente significa estar a diario enfrentado a situaciones de conflicto.

Es importante saber administrar situaciones de conflicto, saber que no todas las personas son iguales, manejar un concepto de equidad, y equidad no significa darle a todo el mundo lo mismo sino darle a cada uno lo que se merece, más al que más contribuye y menos al que menos contribuye. Y estas situaciones no son fáciles de manejar, son incómodas, cuando hay gente en el medio y tenés que dirigirla generalmente es una situación incómoda y los seres humanos somos vagos en ese sentido, nos gusta la comodidad. No todo el mundo está preparado y no todo el mundo quiere manejar las situaciones incómodas.

A veces las organizaciones se apuran a poner a alguien en una posición de liderazgo para la cual no está preparado todavía por una cuestión de madurez. Me parece que el hecho de que las organizaciones (que por algún motivo están presionadas o se encuentran con falta de recursos) impulsen a individuos que no están maduros a posiciones de liderazgo puede ser una de las causas de su fracaso.

9)- No va a pasar nada bueno, a partir de que una persona que no es líder está conduciendo un equipo no sucede nada bueno. Yo he conocido casos en donde los empleados se desmotivan, sienten que no tienen un referente, sienten que no se les provee “feed back”, que no saben hacia donde van, etc. El líder del equipo es la persona que tiene que aportar la visión, poner los objetivos y ayudar a conducir todas las acciones hacia esos objetivos, si eso no está, es muy difícil que se logren los resultados.

10)- La comunicación es clave, el 50% del éxito está garantizado en el equipo donde hay buena comunicación. Y comunicación en todos los sentidos de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, horizontal entre los miembros, me parece que es clave hablar claro, y es clave que todo el mundo entienda lo mismo, por eso es importante chequear la comprensión de lo que uno dice.

Cultivar la capacidad de la empatía es súper importante y poder decirle a la gente lo que es positivo y lo que es negativo también. Siempre tratando de no herir a nadie y sin ser un maleducado es importante decir lo negativo porque se abren las posibilidades de aprender, escondiéndolo se alimentan más las conductas que uno no quisiera reforzar.

Particularmente el principal desafío que yo siento desde mi rol de comunicaciones internas es que los gerentes comuniquen más a la gente. Porque yo puedo diseñar el mejor “paper” de comunicación para el newsletter, puedo poner el poster, puedo escribir muy bien las notas que van a salir a los empleados pero necesito si o si que los gerentes hagan su trabajo, que les comuniquen en el “face to face” a los empleados. Sino, por más bien escrito que esté el newsletter, el empleado va a creer lo que le llegue directamente desde su gerente. La comunicación no llega si no está apoyada por la gente que comunica integralmente.

Serial De La Torre, Ramiro; Lic. en Ciencias de la Educación.

Gerente General de las siguientes firmas.

Serial De La Torre (Consultores en RRHH),

Proyecto Profesional (Personal Temporario)

Promogroup SRL (Agencia de Promociones).

Es el único fundador y accionista de las tres empresas que dirige. Entre las tres conforman un total de 120 personas con un equipo gerencial que le reporta directamente.

1)- Hablando de liderazgos dentro de organizaciones o la empresa, creo que lo fundamental es que en primer lugar el líder tenga claro cual es el objetivo del área que dirige o de la empresa, y que logre que las personas colaboren en el alcance de esos resultados y para eso fundamentalmente tiene que trabajar en dos puntas: por un lado, en la actitud de la gente, motivándola, tratando de que se sienta a gusto en el trabajo, con la empresa, con la gente, con la secretaria por ejemplo. Y después, por otra parte, que los apoye en todo lo que tiene que ver con la tarea, fijándoles claramente cuales son sus objetivos, cuales son sus responsabilidades, capacitándolos o dándoles una mano cuando tienen dificultades, reconociéndoles los logros y resolviéndoles las dificultades. Así que bueno, yo creo que si le plantea claramente los resultados y los objetivos, y por otro lado trabaja en forma ambivalente apoyando a la gente en sus actitudes y apoyándolos con respecto a las tareas, en general logra buenos resultados; aparte de que bueno, creo que también es muy importante que él sea el ejemplo, que él le ponga un poco de pasión a su tarea y le ponga ganas. Y eso también creo que a la gente le gusta, y la gente lo sigue.

2)- Es una pregunta difícil. Creo que me considero un líder, y que también tengo una posición un poco más facilitada que otras personas que tienen que ser líderes en la empresa porque yo soy gerente general, pero también soy el accionista de la empresa. Entonces al tener los dos roles dentro de la organización, de alguna manera uno tiene un poder bastante importante para poder administrar premios y sanciones, lo cual hace que con una mediana inteligencia, esté con la capacidad de poder liderar personas y convocar a la gente. Creo que si el líder tiene que tener energía, la tengo; si el líder tiene que ser alguien que tiene la capacidad de manejar varios temas al mismo tiempo, también la tengo; si el líder tiene la necesidad de ponerse en un momento directivo y en otro momento ponerse más democrático, creo que también lo puedo ser; entonces, dentro de todo tengo una buena capacidad de adaptación.

3)- Por un lado, desde saludar a todas las personas con las que uno se encuentra en la organización, desde los gerentes hasta los cadetes, nombrarlos por su nombre en la medida de que uno los va conociendo y se preocupa de hacerlo, por otra parte, siendo sensible cuando uno ve que una persona puede estar con algún problema o tratando de ponerse en el lugar del otro cuando recibe un pedido, esto en el plano personal. En el plano laboral, mostrar claramente hacia donde uno apunta, los objetivos que tiene, que la gente sepa claramente cuales son sus responsabilidades, colaborar personalmente cuando, como ocurre a veces, hay picos de trabajo en algunos sectores. Estoy atento a esta situación.

Después también cuando hay un problema soy de los que rápidamente lo asumo, tratamos de buscar una solución, soy de las personas que va los temas, que habla con la gente y que resuelve.

4)- Yo creo que en algún punto soy líder en algunas situaciones, para algunas si o otras creo que no, por ejemplo, no soy líder en la actividad recreativa, en el deporte o en una reunión de amigos. Pero cuando viene el plano del laburo, y donde hay que hacer tareas de organización, planificación, de coordinación, cuando hay que poner las manos en la maza me sale con facilidad y asumo liderazgo, quizás no de un modo carismático en un principio, pero si de a poco voy construyendo y alcanzando efectivamente los objetivos.

En algunas cosas también he sido líder por distinto, en 5to año me eligieron mejor compañero, en la facultad coordiné un grupo estudiantil. Después cuando empecé a trabajar en empresas se sumo la veta de emprendedor. Además, yo soy un líder empresario y no herede la empresa sino que la forme yo, por lo tanto, quizás, mi liderazgo en algún punto, tiene algunas características de individualista y de liderazgo directivo, fui eligiendo a la gente y ese equipo esta debajo mío, no se si soy tan democrático (risas).

A pesar de eso me siento bien con mi trabajo y las empresas han crecido muchísimo, les ha ido muy bien. Igualmente no creo que haya un líder perfecto y la organización es un síntoma de ese liderazgo, hay cosas buenas por las que la organización han crecido mucho y hay defectos por los que la organización no hay podido crecer más.

5)- Me hay dicho, que hay días que me quieren y días que me odian y yo mismo reconozco que hay días que soy querible y días que soy odiable, trato de que sean más los días queribles que los odiables, queribles en el sentido, por ejemplo, de decir las formas de la mejor manera posible o en el mejor momento posible, o tratar de pensar que el otro tiene buena intención, etc. Igualmente creo que habría que hacer una encuesta anónima a la gente sobre ese tema como para tener una versión lo mas clara posible. Por los que verás tengo bastante autocrítica. Por último La empresa crece, en un momento donde hay mas trabajo no hay gran cantidad de gente que se va de la compañía, me da la impresión de que estoy en un proceso de automejora, viendo que puedo corregir, tratando de darle

autonomía a la gente, tratando de averiguar y preguntar que pasó con anterioridad, si es que ocurrió algún problema antes de señalar las responsabilidades que tuvo en ese problema.

6)- Yo creo que dentro de lo posible (porque uno es un ser humano) lo más importante en esta relación es ser confiable, por ejemplo, el hecho de que te diga que vas a cobrar tal día, y efectivamente se cumpla o quedar en una reunión para hablar de determinado tema y cumplirlo, y si no lo puedo cumplir por algún problema llamar y avisar que no lo podré cumplir tal día y dar las explicaciones del porqué. Entonces, de esta manera ir generando un círculo virtuoso, de la misma manera que si pido determinado trabajo para el lunes, lo tenga, y si no lo tiene (porque surge algún problema) que me llame el lunes a la mañana y me avise.

Cuando se articula un clima de confianza entre la gente y cuando sabemos que podemos esperar del otro y sabemos que se van a cumplir las expectativas que tenemos sobre los demás, se minimizan los problemas, se pierde mucho menos tiempo.

Otra cosa importante es que (hasta donde yo se y por que me lo han dicho) no hay una cultura de radiopasillo como puede darse en otros lugares. La gente se aboca a trabajar y creo que ese también es mi estilo (se contagia el estilo de liderazgo al resto de la gente), no se promueve la formación de subgrupos, la discriminación o la crítica malintencionada, se es respetuoso de la intimidad de cada uno y creo que esto produce que sea un lugar donde se puedan hacer las cosas bien.

7)- Una de las cosas que me debo es planificar más, soy un tipo muy de acción y debería destinar mas tiempo a la reflexión o a recibir el coach de alguien que me ayude a planificar y a tener una visión de la empresa a largo plazo y a formar un equipo gerencial en el verdadero sentido de la palabra, creo que el equipo gerencial es bueno en el sentido que saben lo que tienen que hacer, cada uno dirige su área y tienen bastante autonomía pero no poseen una visión estratégica y creo que yo tampoco la tengo, entonces vamos tomando la decisión año tras año. Entonces obtener o pedir prestado esta visión estratégica para planificar.

Por otra parte poder delegar más no ser tan como Kirchner, que quiere estar en todo yo lo critico muchísimo pero a mi me pasa algo parecido siempre quiero estar en todo.

8)- En las empresas lo que me ha pasado es que empleados míos pasan a posiciones de liderazgo y les cuesta tener que mandar a sus compañeros. En algún punto el que es jefe tiene que alinearse con los objetivos de la empresa, que a veces no son los mismos objetivos de la gente, por ejemplo, un día cortan la luz a las 3 de la tarde y los empleados empiezan a decir, “bueno porque no nos vamos, no va a haber luz hasta las 6 de la tarde” y al jefe que era empleado le cuesta tomar la decisión de decir “no muchachos, vamos a tratar de ver que podemos hacer hasta las 6 de la tarde y aprovechar el tiempo”, eso en

algunos casos, por otro lado hay gente le que cuesta y me ha pasado acá en la empresa, y yo le he dicho, “mira, ahora sos jefe y esta bien que entiendas a los empleados y que me vengas a decir a mi, como Gerente General y para que me pueda poner en el lugar del otro, que tenga en cuenta la situación de los empleados, pero vos también a los empleados le tenés que para un poquito el carro porque si te pones tanto en lugar de los empleados y no en lugar de la empresa no haces de bisagra”, esto aplicado a las organizaciones.

Por otra parte, para ser líder tenés que tener capacidad de decidir y hay gente que no tiene esa sintonía, creo que hay gente que es más dubitativa y no tiene esa capacidad.

9)- Las consecuencias son que podes tener un muy buen grupo de compañeros y amigos, pero que no logren el objetivo porque si siempre estas cediendo a los reclamos de ellos como empleados, aunque aclaro que ocurre solo en algunos sectores, porque hay sectores donde la gente es muy responsable y no necesitas de un jefe que ande poniendo límites, me refiero a sectores donde tenés gente más joven, como por ejemplo que están estudiando y están a media máquina en el laburo entonces ahí tener que poner un poco mas de gas. Si vos decís a todo que si seguramente se te van a atrasar los objetivos no vas a cumplir.

10)- No hay reglas generales siempre hay que ver que tipo de organización estamos y que gente vas a liderar. Si estamos en una agencia de publicidad o una empresa de sistemas donde lo que requerimos es creatividad, el liderazgo no puede ser normativo. Debe tratar de sacar lo mejor de cada uno.

Ahora si estamos en un supermercado y los cajeros y repositores deben estar a las 10 de la mañana tenés que ser más directivo. Hay gente que le sale más fácil lo directivo y otra que le sale más fácil el liderazgo creativo, en donde el objetivo es crear un ámbito propicio y adecuado para que la gente de lo mejor posible, creo que ese tema es fundamental.

Esto tiene que ver también la comunicación y el equipo, en un equipo de profesionales va ha haber una comunicación mucho más fluida y horizontal que en un equipo de operarios o en empresas de seguridad como un extremo del otro lado.

Por eso no hay que decir, el jefe debe hacer esto o lo otro, depende de donde estés. Uno tiene que tener la capacidad de adaptarse a las distintas organizaciones y a la gente. Para esto hay mucho de intuición de flexibilidad así como también es importante capacitarse, ir a cursos y mirar y prestar atención a los que uno reconoce como buenos jefes.

***Tchechenistky, Fernando; Redactor Publicitario
Director General Creativo.
Agencia Publicis Graffiti.***

Es el responsable de todas las piezas creativas que salen de la agencia y de la creatividad de todos los clientes de la agencia. Tiene 18 personas a cargo.

1)- El liderazgo es lo que se necesita para lograr que un grupo de personas alcancen objetivos prefijados. Mas allá de los objetivos personales de cada uno de sus integrantes, el líder es el que le fija al grupo un objetivo para el que se debe trabajar en común.

2)- De alguna manera soy un líder, aunque es una palabra muy grande me parece, ya que yo soy el que tengo que motivar al grupo y sacar lo mejor de cada uno para alcanzar los objetivos, que pueden ir desde un mejor aviso hasta posicionar una agencia.

3)- En la práctica es un poco lo que mencionaba arriba. Hay que motivar, hacer que la gente sienta respaldo y confianza para rendir, como así también ajustar las tuercas si es necesario. El líder tiene que sumar, no anular a la gente. Tiene que dirigir, pero encausando las personalidades de todos hacia un solo destino.

4)- A partir del respeto por la gente y las ideas claras.

5)- Porque como dije antes se sienten respetados, sienten que hay alguien que trabaja no sólo para el crecimiento personal o de la compañía sino también para ellos.

6)- A partir de que el ambiente de trabajo es muy bueno, hay plena confianza y además poco a poco se van cumpliendo los objetivos fijados.

7)- Creo que uno se va superando a medida que aparecen nuevas metas. Yo creo que con la experiencia y el tiempo uno se va consolidando y la superación llega sin proponerse.

8)- Porque no es fácil manejar un grupo de voluntades con sus angustias, frustraciones, alegrías y éxitos. Para ser líder no alcanza con ser talentoso, también hay que saber interpretar y entender a cada uno de los integrantes del equipo. Hay que ser generoso para pasar los conocimientos al otro y no construir para uno solo. A mi entender un líder tiene que ser respetado, admirado y en un punto hasta querido. Los líderes sin apoyo de la gente terminan cayendo tarde o temprano.

9)- Todo lo opuesto a lo dicho anteriormente. Descontento, deserción y malas performances individuales y colectivas.

10)- No.