Universidad Autónoma del Estado de México

ANTOLOGÍA HABILIDADES DIRECTIVAS

PROGRAMA EDUCATIVO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

AUTOR

MTRA. EN ECO. ILIANA YADIRA GUADARRAMA VARÓN

COAUTORES

DRA. EN C. ED. EVA MARTHA CHAPARRO SALINAS
DR. EN C. ED. JULIO ÁLVAREZ BOTELLO

OCTUBRE, 2022

Índice

Mapa curricular 4

Presentación 5

Introducción 6

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas esenciales 7
- I. Objetivo 7
- II. Conceptos 7
- III. Resumen 7
- IV. Esquemas 8
- V. Actividades 10
- VI. Respuestas 11
- VII. Lecturas 12

Unidad 2. Liderazgo 13
- I. Objetivo 13
- II. Conceptos 13
- III. Resumen 13
- IV. Esquemas 14
- V. Actividades 15
- VI. Respuestas 17
- VII. Lecturas 18

Unidad 3. Motivación 19
- I. Objetivo 19
- II. Conceptos 19
- III. Resumen 19
- IV. Esquemas 20
- V. Actividades 21
- VI. Lecturas 22

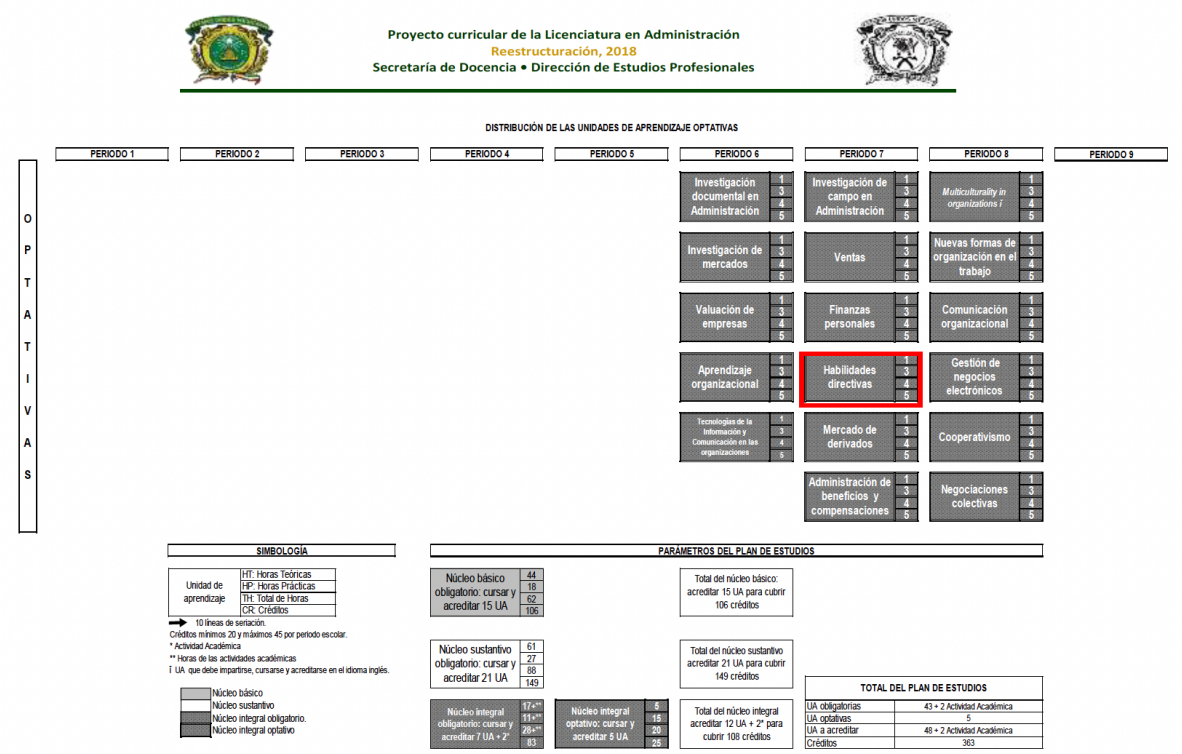
Unidad 4. Comunicación 23
- I. Objetivo 23
- II. Conceptos 23
- III. Resumen 23
- IV. Esquemas 25
- V. Actividades 27
- VI. Lecturas 28

Unidad 5. Equipos de trabajo 29
- I. Objetivo 29
- II. Conceptos 29
- III. Resumen 29
- IV. Esquemas 30
- V. Actividades 33
- VI. Respuestas 34
- VII. Lecturas 35

Unidad 6. Manejo de conflictos 36
- I. Objetivo 36
- II. Conceptos 36
- III. Resumen 36
- IV. Esquemas 38

V. Actividades 39
VI. Respuestas 40
VII. Lecturas 41
Fuentes de consulta 42

Mapa curricular



Presentación

El entorno laboral está expuesto a una serie de cambios que repercuten en las demandas de las organizaciones ante la búsqueda de profesionales altamente calificados y capaces de enfrentar ambientes diversos. Por ello, el ejercicio profesional requiere individuos que coadyuven en el logro de metas y objetivos organizacionales para promover la productividad, el alto desempeño, la creatividad y la mejora continua en un clima laboral favorable que impulse el sentido de pertenencia y el reconocimiento al esfuerzo.

En este sentido, el papel de los y las administradores(as) dentro de las áreas de trabajo incluye su participación en la alta dirección como agentes de cambio y promotores de transformaciones profundas en los escenarios laborales. De esta manera, desarrollar habilidades que fomenten la efectividad en los equipos de trabajo siempre será una demanda requerida para gestionar funciones, roles, comportamientos, proyectos y resultados en cualquier sector productivo. De allí que el capital humano es considerado el impulsor principal de estrategias innovadoras, vínculos colaborativos y soluciones sostenibles para atender satisfactoriamente a clientes y usuarios más exigentes en una etapa post-pandémica.

Por lo anterior, en las siguientes páginas se presenta una antología sobre la unidad de aprendizaje de Habilidades Directivas que expone a los y las estudiantes materiales que promuevan su desarrollo y aprendizaje académico en la licenciatura en administración. Además, pretende acercarse a las nuevas maneras de ejercer la alta dirección y el liderazgo en el siglo XXI, a través de una serie de lecturas actualizadas sobre los aspectos de interés de cada eje temático --de la asignatura referida-- para formar nuevas capacidades, ópticas y estilos que respondan a las necesidades de los entornos actuales.

Los ejes que se abordan refieren los aspectos que requiere un directivo para encauzar el liderazgo, la motivación, la comunicación, los equipos de trabajo y el manejo de conflictos en los entornos laborales. Dichas habilidades interpersonales promueven el desarrollo de capacidades, estilos y maneras de actuar dentro de las organizaciones para incurrir en procesos de desarrollo humano e incentivar el crecimiento, la productividad, la rentabilidad y el desarrollo organizacional.

Introducción

La presente antología impulsa la cultura de lectura, la reflexión profunda y el análisis de información confiable y fidedigna con documentos actualizados para promover el aprendizaje del estudiantado que cursa la licenciatura en administración. En los siguientes apartados se describen de manera resumida los aspectos más importantes de cada una de las seis partes que integran la unidad de aprendizaje de Habilidades Directivas. Se establece el objetivo de cada unidad; los conceptos que se revisarán a través de los materiales; las actividades propuestas para afianzar el aprendizaje; algunas figuras para resaltar los elementos más significativos de cada tema, y las fuentes de consulta de cada texto.

Se aportan algunas lecturas que permiten analizar la relevancia de las habilidades directivas esenciales y cómo enfocarlas hacia una ejecución eficaz del directivo. Asimismo, se proponen documentos que analizan el papel del liderazgo y su evolución para valorar qué tipo de necesidades enfrentarán los líderes de la época reciente. Además, se incorporan elementos de coaching para comprender sus aportaciones como metodología que contribuye al desarrollo de los recursos humanos. También se abordan aspectos de la comunicación efectiva desde la empatía y la asertividad, así como el concepto de comunicación de apoyo. De igual manera, se aportan elementos para saber cómo conducir reuniones de trabajo de manera eficaz.

Finalmente, se sugieren lecturas para resaltar la importancia de los equipos de trabajo de alto desempeño, así como documentos sobre las etapas del desarrollo de los equipos, y el tipo de líder requerido para el siglo XXI en términos de autenticidad, trabajo en equipo y orientación a resultados. Asimismo, se presentan textos para visualizar y comprender las características del conflicto, sus orígenes y sus posibles vetas como agente innovador, así como los métodos para resolverlo a través de una negociación efectiva.

UNIDAD DE COMPETENCIA

HABILIDADES DIRECTIVAS

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas esenciales

I. Objetivo

Las y los estudiantes comprenderán el concepto de habilidad, su clasificación e importancia, así como la forma en que se pueden identificar. De esta manera, entenderán la relevancia que guarda la interacción entre quienes están a cargo de dirigir las áreas de una organización y sus colaboradores para poder conseguir los objetivos y metas organizacionales.

II. Conceptos

- Habilidad.
- Clasificación de las habilidades.
- Habilidades directivas.
- Habilidades técnicas y profesionales.
- Habilidades interpersonales.
- Habilidades sociales.
- Modelo de habilidades directivas esenciales.
- Habilidades para la internacionalización.

III. Resumen

Las habilidades directivas son las capacidades que desarrollan las personas que dirigen equipos de trabajo y que tienen a su cargo objetivos organizacionales específicos y requieren cumplirlos a través de la planeación estratégica, la organización, la administración, la ejecución y la dirección de áreas determinadas. Dichas competencias guardan una estrecha relación con la manera en que se supervisa, gestiona y lidera a un grupo de colaboradores(as) para motivarlos y promover el alto desempeño en cualquier entorno laboral.

Actualmente, los y las directivos(as) requieren desenvolverse en entornos cada vez más cambiantes y competitivos, por ello necesitan desarrollar habilidades personales, interpersonales y grupales que les permitan mantener climas laborales favorables para que

la organización fomente la productividad, la innovación, la rentabilidad y la expansión en los respectivos sectores productivos. Por lo anterior, quienes ejercen los roles en la alta dirección son colaboradores(as) que necesitan mantenerse en constante aprendizaje sobre las mejores formas y prácticas para que las habilidades sociales, técnicas e interpersonales tomen lugar en los entornos organizativos y se mejoren de manera constante.

IV. Esquemas

Figura 1. Clasificación de las habilidades



Fuente: Elaboración propia con base en Madrigal, B. 2017.

Figura 2. Habilidades interpersonales



Fuente: Elaboración propia con base en Madrigal, B. 2017.

Figura 3. Clasificación de habilidades sociales



Fuente: Elaboración propia con base en J. Nelly 2006, citado en Madrigal, B. 2017.

V. Actividades

1. Después de revisar y comprender el material de lectura, responde a las preguntas del siguiente cuestionario en máximo dos páginas.

1.- ¿Qué es una habilidad directiva?
2-. ¿Cuáles son las siete conductas esenciales de un líder a cargo de la ejecución?
3-. ¿Qué requieren los directivos para desarrollar habilidades sociales?
4.- ¿A qué se debe la relevancia de las habilidades directivas en el mundo laboral?
5.- ¿Cuál es la diferencia entre un directivo y un líder?
6.- ¿Qué te aporta esta unidad a tu aprendizaje?

- El cuestionario debe cumplir con las siguientes características de formato:
  - Letra Arial, 11 puntos.
  - Interlineado 1.5.
  - Páginas numeradas.

- Redacción clara y congruencia en ideas.
- Ortografía.
- Fuente de consulta en formato APA.

VI. Respuestas

Preguntas	Respuestas
1.¿Qué es una habilidad directiva?	Son las competencias necesarias que desarrolla un individuo para manejarse a sí mismo y gestionar las relaciones con los demás. Se promueven a través de la planeación, la ejecución y supervisión del personal para cumplir con las metas de la organización.
2.¿Cuáles son las siete conductas esenciales de un líder a cargo de la ejecución?	1.Conoce a tu personal y tu negocio. 2. Insiste en ser realista. 3. Fija metas y prioridades claras. 4. Da seguimiento a las metas. 5. Recompensa a quienes hacen las cosas. 6. Amplía las capacidades de las personas. 7. Conócete a ti mismo.
3.¿Qué requieren los directivos para desarrollar habilidades sociales?	Requieren promover la convivencia humana en tanto son comportamientos que se adquieren y aprenden con la experiencia.
4.¿A qué se debe la relevancia de las habilidades directivas en el mundo laboral?	La relevancia de las habilidades directivas es que estamos en un mundo competitivo que requiere de una participación y dirección acertada. Esto, demanda que las personas que ocupan cargos directivos o gerenciales no solamente cuenten con los conocimientos técnicos, sino también con competencias y destrezas para influir en las personas a dar lo mejor de sí en los entornos organizacionales.
5.¿Cuál es la diferencia entre un directivo y un líder?	El directivo es quien guía o dirige a un equipo de trabajo para lograr objetivos de manera eficiente y efectiva, mediante la organización, el control y la gestión de los recursos. El directivo puede conseguir metas, pero sin desarrollar el liderazgo. El líder es quien desarrolla la habilidad de impulsar, motivar y orientar a un equipo de trabajo para el logro de resultados. Puede no ser un directivo y requiere de tomar la decisión de ejercer el liderazgo, es decir, de vivir el proceso de construcción como líder, para influir en el desarrollo de sus colaboradores(as).
6.¿Qué te aporta esta unidad a tu aprendizaje?	Argumentar la respuesta con base en los conceptos revisados.

VII. Lecturas

Unidad 1: Introducción a las habilidades directivas esenciales	
Bibliografía propuesta	
Madrigal, B. (2017). Habilidades directivas y su clasificación. En Madrigal, B. Habilidades directivas (pp. 1-14) Mc Graw Hill.	Capítulo 1. Habilidades directivas y su clasificación.
Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. Revista Investigación y Negocios, 11(17), 23-29.	

Unidad 2. Liderazgo

I. Objetivo

Las y los alumnos (as) revisarán el concepto del liderazgo a través de los paradigmas que han existido a lo largo de la historia para entender que este constructo se enriquece mediante los cambios que vive la sociedad. Además, comprenderán los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y *laissez faire* para dar cuenta de cómo operan al interior de las empresas. De igual manera, reflexionarán sobre los retos de los líderes y sus nuevas condiciones post-pandémicas, y conocerán la figura de un coach para ubicar sus contribuciones desde el ámbito personal hacia las organizaciones.

II. Conceptos

- Liderazgo.
- Paradigmas del liderazgo (tradicional, nuevo paradigma, clásico, neoclásico, capitalismo industrial y capitalismo financiero).
- *Coaching.*
- Liderazgo transformacional.
- Liderazgo transaccional.
- *Laissez Faire.*
- Liderazgo como fuente de ventaja competitiva.

III. Resumen

El liderazgo es una de las competencias más importantes dentro de las habilidades interpersonales de quienes están a cargo de funciones directivas o gerenciales. Las y los líderes actuales requieren entender que este concepto se ha transformado a través del tiempo, y que demanda nuevas habilidades al interior de las organizaciones para la cohesión y sinergia de los equipos de trabajo. Los paradigmas del liderazgo dan muestra de cómo los diversos momentos que vivimos como sociedad implican que nuevas teorías del liderazgo se formen, y se establezcan estilos innovadores para que las compañías sean sostenibles en el mercado.

El coaching ha resultado en los últimos años una de las herramientas más requeridas en el entorno empresarial para el desarrollo del talento humano. Dicha metodología conversacional permite que las personas trabajen en metas específicas, y al mismo tiempo,

desarrollen su potencial como individuos. Asimismo, el coaching complementa el desempeño de los equipos de trabajo, en tanto promueve el autoconocimiento y la autoobservación de quienes están a cargo de funciones estratégicas al interior de las áreas de trabajo. Con ello, se genera el autodescubrimiento del individuo y por lo tanto una mayor conciencia del momento de vida profesional que se experimenta, para dar lugar a un desenvolvimiento de los y las colaboradores(as) con un mayor sentido de pertenencia.

IV. Esquemas

Figura 4. Megahabilidades de Liderazgo

Megahabilidad	Significado
Visión de futuro.	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso camina hacia él.
Dominio de los cambios.	Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evaluación concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización.	Es un contructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
Aprendizaje anticipado.	Es un aprendiz de por vida que esta comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
Iniciativa.	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la independencia.	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien, buscar soluciones colaboradoras de los problemas.
Altos niveles de integridad.	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Fuente: Burt Nanus, The leader´s Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent Word, Nueva York, Contemporary Books, 1989, pp. 81-92. Adaptado por Joseph Boyyet (1998). Citado en: Madrigal, B. 2017.

Figura 5. Beneficios del Coaching



Fuente: Elaboración propia, 2022.

V. Actividades

1. Con base en el material de lectura, elabora un mapa conceptual que contenga los elementos más representativos y característicos del liderazgo en cada uno de los paradigmas (tradicional, nuevo, clásico, neoclásico, capitalismo industrial y capitalismo financiero).

   - El mapa conceptual debe cumplir con las siguientes características de formato:
     - Letra Arial, 10 puntos.
     - Utiliza colores para resaltar datos importantes.
     - Selección de conceptos centrales.
     - Organización de la información elegida.

- Clasificación de los conceptos y sus características relevantes.
- Establece nexos entre la información representada.

2. Elabora un ensayo en máximo dos páginas en el que describas el concepto de liderazgo, su importancia en las organizaciones, cuáles son los retos y desafíos de un líder actualmente en un entorno post-pandémico y su relación con el coaching.

3. Responde en máximo tres páginas las siguientes interrogantes:

1.- ¿Qué es el coaching y quiénes intervienen en este proceso y a través de qué herramienta se lleva a cabo?
2-. ¿Cómo describirías el papel de un coach dentro de una organización?
3.- ¿Puede un coach ser el directivo de una organización? Explica.
4.- ¿Cuáles son las diferencias entre un líder y un coach?
5.- ¿Cómo se pueden complementar las habilidades de estos actores (líder y coach) en un entorno organizacional?
6.- ¿Qué te aporta esta unidad a tu aprendizaje?

- El cuestionario y el ensayo deben cumplir con las siguientes características de formato:
  - Letra Arial, 11 puntos.
  - Interlineado 1.5.
  - Páginas numeradas.
  - Redacción clara y congruencia en ideas.
  - Ortografía.
  - Fuente de consulta en formato APA.

VI. Respuestas

Preguntas	Respuestas
1.¿Qué es el coaching, quiénes intervienen en este proceso y a través de qué herramienta se lleva a cabo?	El coaching es un proceso que permite el desarrollo de las personas para acompañarlas al cumplimiento de metas, a través de herramientas que promuevan la autoobservación, el autoconocimiento y la escucha activa. En este proceso interviene un coach quien dirige el proceso a través de la indagación--como herramienta fundamental-- y un coachee (cliente), que es quien recibe el proceso de coaching.
2.¿Cómo describirías el papel de un coach dentro de una organización?	El papel de un coach es contribuir a la toma de decisiones de alta calidad por parte de los colaboradores y líderes en un entorno empresarial cada vez más cambiante. Además, el coaching es una herramienta que promueve el desarrollo humano, el logro de sueños o metas y ayuda a que las personas descubran lo que les hace falta para cumplir lo que anhelan.
3.¿Puede un coach ser el directivo de una organización? Explica.	Un directivo no puede ser coach en tanto el coaching es un proceso dedicado a una meta específica de quien lo recibe. El coaching es promotor de la reflexión profunda de las personas de manera clara y transparente. Por ello, podría darse conflicto de intereses entre el responsable del área y quien ejecuta la función, eso también limitaría el proceso. Sin embargo, el directivo puede desarrollar habilidades de coaching y apoyar a su equipo de trabajo.
4.¿Cuáles son las diferencias entre un líder y un coach?	El líder es responsable del cumplimiento de metas y objetivos de una organización a través de su equipo de trabajo y puede desarrollar habilidades de coaching para promover el alto desempeño de sus colaboradores (as). El coach no necesita ser líder para ejercer los procesos de coaching, de hecho, no requiere saber de la materia en que se desenvuelve su cliente. Su enfoque está basado en la autoobservación, el autoconocimiento, la mejora emocional y el lenguaje generativo de las personas.
5.¿Cómo se pueden complementar las habilidades de estos actores (líder y coach) en un entorno organizacional?	Se pueden complementar cuando el líder elige desarrollar habilidades del coaching para promover la mejora en los resultados de su equipo de trabajo y en las condiciones de cada empleado(a) como seres humanos. El líder puede contratar las funciones de un coach para promover el desarrollo de su personal con un actor externo, que no pueda caer en conflicto de intereses y se dedique

	por completo al proceso de manera transparente y enfocada.
6.¿Qué te aporta esta unidad a tu aprendizaje?	Argumentar la respuesta con base en los conceptos revisados.

VII. Lecturas

Unidad 2: Liderazgo	
Bibliografía propuesta	
Díaz, C., Roncallo, L., López, M., y González, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. Revista De Economía & Administración, 15(1), pp. 71-88.	
O´Connor, J. y Lages, A. (2005). Primera Parte: ¿Que es el coaching? Coaching with NLP. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás. Ediciones Urano, pp. 15-39.	Primera Parte: ¿Que es el coaching? 1. De la imaginación a la realidad. 2. Coaching en la vida privada y en el trabajo.
Capa, L., Benítez, R., y Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Universidad y Sociedad, 10(2), 273-284.	

Unidad 3. Motivación

I. Objetivo

Las y los estudiantes revisarán el concepto de motivación y su relevancia en el mundo laboral, así como algunas recomendaciones para que los(as) colaboradores(as) se encuentren motivados(as). Además, conocerán los enfoques teóricos de este concepto y la forma en que se relaciona con los directivos dentro de los entornos organizacionales. Asimismo, revisarán las características de un entorno laboral motivado, así como los vínculos entre el desempeño, el comportamiento del personal y la motivación. Finalmente, indagarán en sí mismos para revisar sus motivadores intrínsecos y extrínsecos.

II. Conceptos

- Motivación.
- Teorías de la motivación.
- Relación entre motivación, desempeño y habilidad.
- El ambiente laboral motivador.
- Motivación extrínseca e intrínseca.
- Pautas administrativas para generar motivación laboral.
- Dimensiones centrales del puesto laboral y su relación con el desempeño y la satisfacción.

III. Resumen

La motivación es una de las habilidades interpersonales requeridas en cualquier entorno laboral para poder generar resultados óptimos y metas con impactos significativos. Las personas nos conducimos en la vida por ciertas fuerzas internas y externas que provocan comportamientos, acciones y decisiones en la vida personal y profesional. De allí que las organizaciones demandan personal comprometido con los objetivos de las empresas para asegurar que la suma de los esfuerzos promueva organizaciones exitosas.

Diferentes aportaciones como la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow; la teoría X y Y de McGregor y la teoría de Herzberg, son ejemplos de cómo ciertos aspectos son determinantes centrales en los individuos concretar resultados favorables y de gran alcance en los ambientes profesionales. Quienes dirigen equipos de trabajo son

responsables de promover climas laborales motivacionales en donde el crecimiento y desarrollo de los y las colaboradores(as) estén basados en incentivos y acciones que generen retos desafiantes. La energía, el esfuerzo y el propósito de las personas son mecanismos que impulsan organizaciones exitosas.

Cuando los integrantes de las empresas se perciben reconocidos, escuchados, motivados y con sentido de pertenencia, la eficiencia en los ámbitos profesionales se hace presente. De allí que el establecimiento de un sistema de recompensas genere vínculos de confianza, transparencia en los procesos, así como el diseño de trabajos y roles significativos que originen un sentido de contribución que impulse a los y las empleados(as).

IV. Esquemas

Figuras 6. Programa eficaz de motivación



Fuente: Elaboración propia con base en Whetten, D. y Cameron, K. 2016.

Figura 7. Herramientas para superar problemas de desempeño deficiente



Fuente: Elaboración propia con base en Whetten, D. y Cameron, K. 2016.

V. Actividades

1. Elabora un ensayo de máximo tres páginas en donde expliques la importancia de la motivación en la organización y el papel del directivo para que a través de esta habilidad las y los colaboradores(as) mejoren su desempeño. En la última parte de tu ensayo, cierra describiendo qué es la motivación para ti y cuáles son los motivadores que te impulsan en tu vida académica.

   - El ensayo debe cumplir con las siguientes características:
     - Letra Arial, 11 puntos.
     - Interlineado 1.5.
     - Páginas numeradas.
     - Redacción clara y congruencia en ideas.
     - Ortografía.
     - Fuente de consulta en formato APA.

VI. Lecturas

Unidad 3: Motivación	
Bibliografía	
Madrigal, B. y Gómez. O. (2017). Motivación: habilidad elemental del directivo. En Madrigal, B. Habilidades directivas (pp. 131-144) Mc Graw Hill.	Capítulo 10: Motivación: habilidad elemental del directivo.
Whetten, D. y Cameron, K. 2016. Motivación de los demás. En Whetten, D. y Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas. (pp. 263-364). Pearson.	Capítulo 6: Motivación de los demás.

Unidad 4. Comunicación

I. Objetivo

Las y los alumnas(os) revisarán el concepto de comunicación como una habilidad directiva que contribuye al desarrollo y cumplimiento de objetivos a través de la empatía y la asertividad. Asimismo, analizarán los elementos y las barreras de la comunicación. Finalmente, conocerán la importancia conducir reuniones eficaces que involucren mensajes claros, oportunos y asertivos en donde los y las colaboradores(as) estén informados(as) y comprometidos(as) con acciones específicas y concretas.

II. Conceptos

- Los errores de la comunicación más frecuentes.
- Barreras de la comunicación.
- Empatía y asertividad en la comunicación.
- Comunicación de apoyo.
- Tipos de respuesta de la escucha de apoyo.
- Conducción de reuniones de trabajo.

III. Resumen

La comunicación es una de las herramientas más relevantes en cualquier entorno laboral. Transmitir ideas claras, transparentes, asertivas, efectivas, con sentido de realidad y empatía es una de las necesidades que cada organización debe impulsar porque de ello depende el logro de las metas. La alta dirección necesita fomentar la construcción de esta habilidad interpersonal para que en cualquier nivel jerárquico las personas comprendan sus funciones, demandas, alternativas, propuestas, proyectos y cualquier tipo de requerimiento que tengan bajo su responsabilidad.

En este sentido, conocer sobre las barreras que impiden el flujo de la comunicación desde el emisor, el receptor o el mensaje permite entender que si nos expresamos con un lenguaje preciso, corto y sencillo, sin prejuicios ni interrupciones y con la atención debida, podremos resolver las situaciones adversas en el ejercicio profesional. Se trata de describir lo que sucede pensando en cómo solventarlo, qué acciones concretas deben realizarse, los compromisos adquiridos y la manera en que pueden mejorar futuras experiencias.

Algunos entornos laborales se caracterizan por gestionar reuniones de trabajo poco eficaces. De allí que la conducción de sesiones productiva se concentre en las **5P** para mejorar las jornadas laborales. Por ello, tener claro el **propósito** o la razón de la sesión contribuye a la productividad y toma de decisiones específicas. Asimismo, saber quiénes serán los **participantes** para determinar el tamaño y la composición, ayuda a que no se convierta en una reunión con asistencia extensa que no sume, sino que reste eficiencia. Por lo que toca a la **planeación**, implica contar con una agenda para saber qué puntos se abordarán y con qué finalidad. Conocer el proceso de **participación** cada reunión y el método también proporcionará claridad y foco durante el tiempo que tome la sesión. Finalmente, se requiere **perspectiva** para determinar un balance de lo que se ha realizado y evaluar el proceso de las siguientes reuniones.

IV. Esquemas

Figura 8. Los ocho atributos de la comunicación de apoyo



Fuente: Elaboración propia con base en Whetten, D. y Cameron, K. 2016.

Figura 9. Las 5P de las reuniones eficaces



Fuente: Elaboración propia con base en Whetten, D. y Cameron, K. 2016.

V. Actividades

1. Lee el siguiente caso, revisa las instrucciones y toma en cuenta los dos puntos solicitados al final para atender la actividad.

Caso: La fusión de dos compañías: “Compañía la villa” y “Consorcio el sendero” creó una gran empresa derivada de esta unión, llamada: “Grupo Cima”. Ambas firmas decidieron sumar esfuerzos para convertirse en un gigante en el mercado de autopartes. Como era de esperarse, estas dos empresas tendrían repetidas funciones que deberían unificar y por lo tanto muchos trabajadores perderían su empleo. El reto es ¿cómo dar una noticia de este tipo sin empeorar una realidad que ya es preocupante?

Instrucciones: Imagina que eres la directora o el director de comunicación interna en Grupo Cima y se ha programado una reunión para que compartas la noticia con las personas de ambas empresas que están por unificarse.

1. Redacta tu comunicado considerando la comunicación de apoyo y sus ocho principios.
2. Prepara tres respuestas de sondeo que tú harías si fueras parte de la comunidad que va a escuchar la noticia.

- El comunicado y las respuestas de sondeo deben cumplir con las siguientes características:
    - Letra Arial, 11 puntos.
    - Extensión 2 páginas máximo.
    - Interlineado 1.5.
    - Páginas numeradas.
    - Redacción clara y congruencia en ideas.
    - Ortografía.
    - Fuente de consulta en formato APA.

2. Después de revisar las lecturas, elabora un ensayo de máximo tres páginas que describa la relevancia de la comunicación como habilidad directiva en el desempeño del líder que ocupa un puesto directivo, y que debe cumplir metas que contribuyan al desarrollo y expansión de la organización. Al final cierra con dos párrafos en donde expliques qué aporta esta unidad a tu aprendizaje.

- El ensayo debe cumplir con las siguientes características:
    - Letra Arial, 11 puntos.
    - Interlineado 1.5.
    - Páginas numeradas.
    - Redacción clara y congruencia en ideas.
    - Ortografía.
    - Fuente de consulta en formato APA.

VI. Lecturas

Unidad 4: Comunicación	
Bibliografía	
Cavallucci, O. (2015) El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. En Estudios de la Gestión: revista internacional de administración, No. 1, 119-135.	
Edebe. (2015) La comunicación en la empresa Bloque 1. Técnicas de comunicación. En Edebe, Comunicación empresarial y atención al cliente. (pp. 10-35).	Bloque 1. Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa.
Whetten, D. y Cameron, K. (2016). Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. En Whetten, D. y Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas. (pp. 189-226). Pearson.	Capítulo 4: Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.

Unidad 5. Equipos de trabajo

I. Objetivo

Las y los estudiantes revisarán las ventajas de los equipos de trabajo en las organizaciones y la importancia de su desarrollo e involucramiento con el directivo. Asimismo, comprenderán que las funciones y actividades que generan la existencia de una empresa son ejecutadas por los recursos humanos. Además, apreciarán los cambios que suceden en el entorno y cómo el líder debe transformarse para fomentar autonomía e iniciativa en su equipo, y contribuir desde una óptica más holística tanto al bienestar como a la expansión de las empresas.

II. Conceptos

- Equipos efectivos.
- Ventajas de los equipos.
- Etapas del desarrollo de los equipos.
- El rol de la alta dirección.
- Liderazgo del siglo XXI.
- Proceso de retroalimentación en los equipos.

III. Resumen

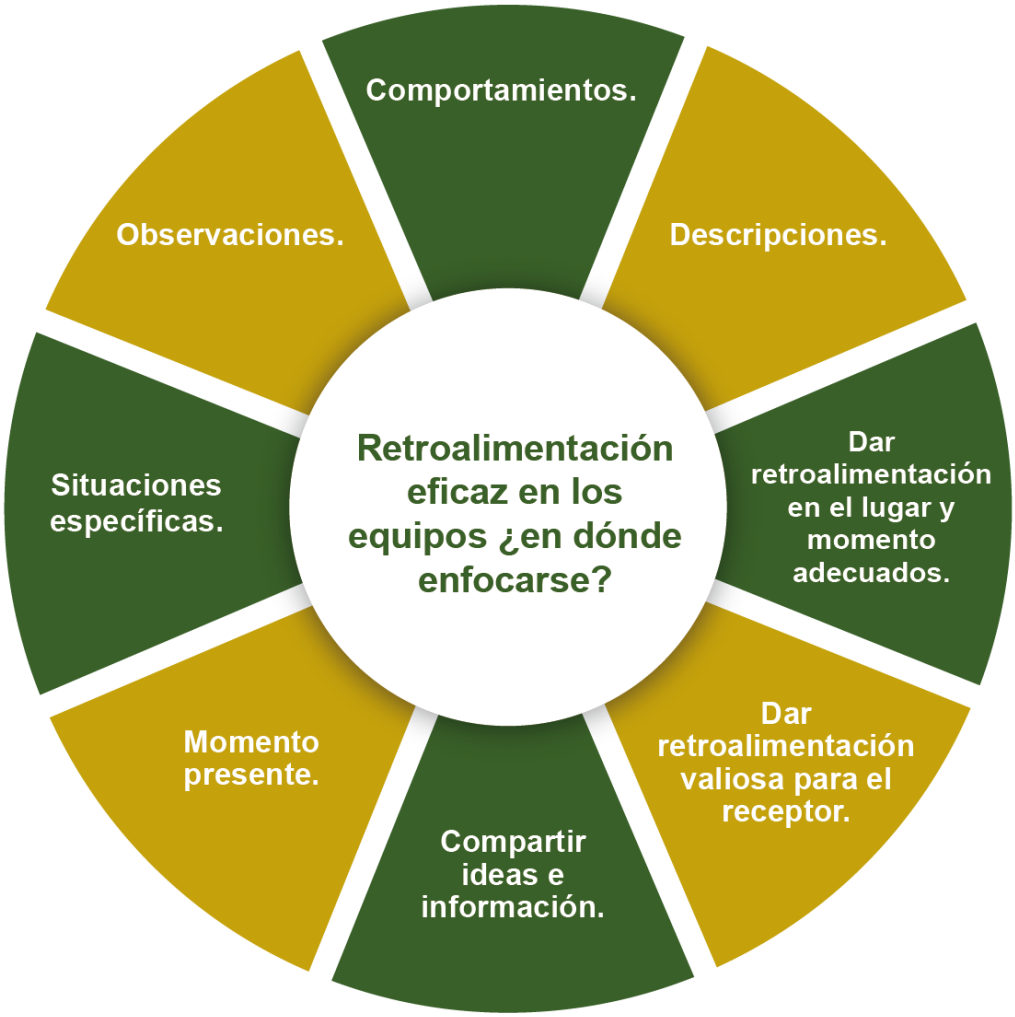
Las organizaciones se conforman por áreas de trabajo dentro de sus estructuras jerárquicas. Cada uno de estos departamentos cuenta con una persona a cargo de las funciones para entregar balances favorables que sumen a la rentabilidad y mejora continua de los procesos. Estas áreas incluyen personas que forman equipos de trabajo para que a través de sus habilidades, capacidades, experiencia y conocimientos contribuyan de manera eficiente a la permanencia de las empresas.

Los entornos que vivimos actualmente demandan personal que desde la alta dirección promueva relaciones de confianza, cohesión y unidad, así como la diferenciación de roles para cultivar el compromiso hacia la misión y visión de las organizaciones. Los equipos requieren de líderes que impulsen el desarrollo de nuevas competencias, mediante la guía y orientación de las personas a través de procesos de retroalimentación consolidados y robustos que nutran a los y las colaboradores(as). El liderazgo es la pieza central en el desarrollo de los equipos de trabajo de alto desempeño porque están a cargo de la

coordinación de acciones concretas; así como del reconocimiento de logros y del impuso para la construcción de vínculos estratégicos y climas laborales armoniosos.

IV. Esquemas

Figuras 10. Retroalimentación eficaz en los equipos



Fuente: Elaboración propia con base en Whetten, D. y Cameron, K. 2016.

Figura 11. Desarrollar la credibilidad del líder del equipo



Fuente: Elaboración propia con base en Whetten, D. y Cameron, K. 2016.

Figura 12. Líderes del siglo XXI



Fuente: Elaboración propia con base en Walk Meaninful Business Transformation y Círculo de empresarios ideas para crecer, 2020.

V. Actividades

1. Con base en el material de lectura, elabora un mapa conceptual que contenga los elementos más representativos y característicos sobre los atributos de los equipos de alto desempeño.

    - El mapa conceptual debe cumplir con las siguientes características de formato:

        - Letra Arial, 10 puntos.
        - Utiliza colores para resaltar datos importantes.
        - Selección conceptos centrales.
        - Organización de la información elegida.
        - Clasificación de los conceptos y sus características relevantes.
        - Establece nexos entre la información representada.

2. Responde en máximo dos páginas las siguientes interrogantes:

a) ¿Cuáles son las cuatro etapas del desarrollo de equipos y en qué consisten?
b) ¿Qué significa el proceso de retroalimentación y cómo beneficia al desarrollo de las personas?
c) ¿Qué puede hacer el directivo para cumplir las metas de la empresa a partir de un equipo de trabajo que recién se está integrando? Explica.
d) ¿Qué tipo de líder requiere el entorno actual derivado de la pandemia?
e) ¿Qué aporta esta unidad a tu aprendizaje?

VI. Respuestas

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuáles son las cuatro etapas del desarrollo de equipos y en qué consisten?	1. Formación: El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus integrantes, objetivos y estructura. Se deben formar relaciones y establecer confianza. Se requiere una dirección clara por parte de los líderes del equipo. 2. Normatividad: El equipo debe lograr la cohesión y la unidad, diferenciar roles, identificar expectativas de los integrantes y aumentar su compromiso. Es necesario que los líderes del equipo brinden retroalimentación a sus colaboradores y fomenten su compromiso con la visión. 3. Enfrentamiento: el equipo experimenta desacuerdos, el egocentrismo de sus integrantes y la necesidad de manejar conflictos. Se requiere que los líderes se concentren en mejorar procesos, reconocer logros y promover relaciones provechosas para todos. 4. Desempeño: el equipo enfrenta la necesidad de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades continuamente. Se requiere que los líderes impulsen nuevas ideas de sus integrantes, coordinen su implementación y promuevan el desempeño extraordinario.
2.¿Qué significa el proceso de retroalimentación y cómo beneficia al desarrollo de las personas?	El proceso de retroalimentación es una sesión en donde participan el líder y sus colaboradores para intercambiar ideas, sugerencias, mejoras, fortalezas y áreas de oportunidad, a través de una comunicación asertiva en donde la escucha se hace presente en ambas partes. Beneficia a la organización porque promueve el enfoque puntual hacia los objetivos, la mejora del desempeño de las personas, el involucramiento de los líderes y la sinergia entre todos los integrantes del equipo de trabajo. Además, cuando se establece de manera correcta y efectiva, promueve un clima laboral favorable para todos los(as) integrantes de la organización.

3.¿Qué puede hacer el directivo para cumplir las metas de la empresa a partir de un equipo de trabajo que recién se está integrando?	Desarrollar la credibilidad en sus integrantes a través de los siguientes aspectos: 1. Demostrar integridad. 2. Ser claro y congruente. 3. Transmitir energía positiva. 4. Utilizar puntos en común y reciprocidad. 5. Administrar el acuerdo y desacuerdo. 6. Alentar y asesorar 7. Compartir información. Estos aspectos dan cuenta de la eficacia de los líderes para poder afrontar los retos de las organizaciones aprovechando las competencias centrales de las personas, fomentando la innovación y la mejora continua en quienes colaboran con él. Además, mejorar las relaciones y promover que se desenvuelvan de la mejor manera, y alentar los distintos comportamientos positivos de cada integrante.
4.¿Qué tipo de líder requiere el entorno actual derivado de la pandemia?	Se requiere de un liderazgo sistémico en donde el líder no tiene la única responsabilidad, sino que es un liderazgo compartido. Cada persona encuentra su propósito y por lo tanto aporta valor de manera auténtica. La comunicación es bidireccional, abierta, transparente e inclusiva, y finalmente hay una fuerte orientación a los resultados para tomar decisiones ágiles y priorizar las necesidades de la empresa. Los líderes generan una "tensión positiva" que impulsa la mejora y el logro de objetivos.
5.¿Qué aporta esta unidad a tu aprendizaje?	Argumentar la respuesta con base en los conceptos revisados.

VII. Lecturas

Unidad 5: Equipos de trabajo efectivo	
Bibliografía	
Whetten, D. y Cameron, K. 2016. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. En Whetten, D. y Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas. (pp. 401-441). Pearson.	Capítulo 9: Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.
Walk Meaninful Business Transformation y Círculo de empresarios ideas para crecer. (2020) Liderazgo y Talento: claves para el futuro. Documentos círculo.	

Unidad 6. Manejo de conflictos

I. Objetivo

Las y los alumnas(os) conocerán el concepto de conflicto, qué lo origina y cómo solventarlo, así como la definición de negociación, sus componentes y fases. Comprenderán que las organizaciones requieren de este tipo de desacuerdos para buscar alternativas innovadoras que generen nuevos estilos para que directivos y colaboradores(as) desarrollen habilidades interpersonales.

II. Conceptos

- Conflictos interpersonales.
- Sentimientos provocados por los conflictos.
- Manejo eficaz del conflicto.
- Diagnóstico del tipo de conflicto.
- Métodos para el manejo de conflicto.
- Habilidad negociadora.
- Componentes, estrategias y herramientas para la negociación.
- Fases y variables de la negociación.

III. Resumen

Las diferencias entre quienes colaboran en las organizaciones son parte de la dinámica laboral que se vive cuando pertenecemos a una empresa. Las formas en que miramos la vida y el propio entorno cambian en cada ser humano por las costumbres, la cultura, la educación y los valores individuales. Las fuentes del conflicto pueden darse porque las percepciones y expectativas son distintas, o también suelen surgir cuando existe deficiencia en la información que se maneja ya sea porque está incompleta, errónea o distorsionada. Asimismo, la incompatibilidad de roles, metas y responsabilidades puede generar desacuerdos entre los y las empleados(as). Finalmente, la incertidumbre generada por cambios repentinos o el propio estrés laboral son causantes de fricciones o posturas rígidas en las empresas.

Manejar el conflicto es otra de las habilidades interpersonales que se requieren en las áreas de trabajo. No solamente es importante saber resolverlos sino también cambiar la perspectiva de su origen, a través de una mirada más amplia y constructiva que dé lugar a la innovación y a la generación de alternativas creativas que promuevan la manera de

solventar desafíos profesionales. Es importante reconocer el problema y las emociones que surgen en las personas para darle objetividad y balance a la situación adversa. Describir en forma puntual lo que nos desagrada, ayuda a determinar comportamientos, consecuencias y sentimientos involucrados. Evitar las conclusiones precipitadas que nos hacen asumir ciertas actitudes y posturas nos ayuda a ser más neutrales en las circunstancias que se viven.

La negociación es la manera en que podemos llegar a un acuerdo dentro de un conflicto. Para ello se requiere preparar el camino hacia una negociación efectiva a través de diferentes fases. La primera de ellas es la **preparación** en donde se planea y se define la estrategia. La segunda es la **discusión** en donde la comunicación y la escucha activa se hacen presentes. Después, las **señales** que permiten identificar mensajes verbales y no verbales. Enseguida, la **propuesta** que ayuda a analizar y saber vender la idea establecida. El i**ntercambio** es la etapa en donde se definen los alcances y la forma en que se dará y recibirá información. La **tolerancia** genera una correcta actitud para escuchar a los interlocutores, y finalmente**, el cierre** y los **acuerdos** para conocer los siguientes pasos.

IV. Esquemas

Figura 13. Manejo eficaz del conflicto



Fuente: Elaboración propia con base en Whetten, D. y Cameron, K. 2016.

Figura 14. Solución de problemas en colaboración



Fuente: Elaboración propia con base en Whetten, D. y Cameron, K. 2016.

V. Actividades

1. Con base en el material de lectura, elabora un ensayo de máximo tres páginas en el que describas cuál es la relevancia de que existan los conflictos en las organizaciones, qué aspectos se deben revisar para que puedan atenderse y contribuir tanto al desarrollo como a la expansión de la organización. Incluye las ventajas que surgen cuando se resuelven a través del método de colaboración y cómo puede intervenir el proceso de negociación para que la solución sea eficaz.

   - El ensayo debe cumplir con las siguientes características:
     - Letra Arial, 11 puntos.
     - Interlineado 1.5.
     - Páginas numeradas.
     - Redacción clara y congruencia en ideas.
     - Ortografía.
     - Fuente de consulta en formato APA.

2. Responde en máximo dos páginas las siguientes interrogantes:

a) ¿Cuáles son las fases en el proceso de negociación y qué habilidades se desarrollan en cada una?
b) ¿Qué significa la persuasión?
c) ¿Cuáles son las variables secundarias de la negociación?
d) ¿Qué aporta esta unidad a tu aprendizaje?

VI. Respuestas

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuáles son las fases en el proceso de negociación y qué habilidades se desarrollan en cada una?	1. Preparación: ser estratega y planear. 2. Discusión: comunicar y escuchar activamente. 3. Señales: identificar los diferentes mensajes (verbales, físicos y de actitud). 4. Propuestas: capacidad de análisis. 5. Intercambio: recibir y dar información y establecer alcances. 6. Tolerancia: identificar quién lleva el dominio en el proceso, escuchar a los interlocutores. 7. Cierre: creatividad para cerrar la negociación. 8. Acuerdo: establecer estrategias para establecer compromisos.
2.¿Qué significa la persuasión?	La persuasión es un proceso que induce o convence para que las personas realicen sus funciones y cumplan compromisos establecidos. La persuasión requiere de practicar la empatía, reconocer de manera justa éxitos y desafíos, respetar el tiempo de las personas y planear adecuadamente.
3.¿Cuáles son las variables secundarias de la negociación?	Las variables secundarias en la negociación son: el tiempo, la confianza, la transacción, el perfil de los negociadores y el rol o estatus de los negociadores.
¿Qué aporta esta unidad a tu aprendizaje?	Argumentar la respuesta con base en los conceptos revisados.

VII. Lecturas

Unidad 6: Manejo de conflictos y negociación efectiva	
Bibliografía	
Madrigal, B., Nuñez, M. y Delgado, R. (2017). Habilidad negociadora. En Madrigal, B. Habilidades directivas (pp. 117-129) Mc Graw Hill.	Capítulo 9: Habilidad negociadora.
Whetten, D. y Cameron, K. 2016. Manejo de conflictos. En Whetten, D. y Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas. (pp. 305-362). Pearson.	Capítulo 7: Manejo de conflictos.

Fuentes de consulta

Capa, L., Benítez, R., y Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Universidad y Sociedad, 10(2), 273-284.

Cavallucci, O. (2015) El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. En Estudios de la Gestión: revista internacional de administración, No. 1, 119-135.

Díaz, C., Roncallo, L., López, M., y González, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. Revista De Economía & Administración, 15(1), pp. 71-88.

Edebe. (2015) La comunicación en la empresa Bloque 1. Técnicas de comunicación. En Edebe, Comunicación empresarial y atención al cliente. (pp. 10-35).

Madrigal, B. (2017). Habilidades directivas y su clasificación. En Madrigal, B. Habilidades directivas (pp. 1-14) Mc Graw Hill.

Madrigal, B. y Gómez. O. (2017). Motivación: habilidad elemental del directivo. En Madrigal, B. Habilidades directivas (pp. 131-144) Mc Graw Hill.

Madrigal, B., Nuñez, M. y Delgado, R. (2017). Habilidad negociadora. En Madrigal, B. Habilidades directivas (pp. 117-129) Mc Graw Hill.

O´Connor, J. y Lages, A. (2005). Primera Parte: ¿Que es el coaching? Coaching with NLP. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás. Ediciones Urano, pp. 15-39.

Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. Revista Investigación y Negocios, 11(17), 23-29.

Walk Meaninful Business Transformation y Círculo de empresarios ideas para crecer. (2020) Liderazgo y Talento: claves para el futuro. Documentos círculo.

Whetten, D. y Cameron, K. (2016). Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. En Whetten, D. y Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas. (pp. 189-226). Pearson.

Whetten, D. y Cameron, K. 2016. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. En Whetten, D. y Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas. (pp. 401-441). Pearson.

Whetten, D. y Cameron, K. 2016. Manejo de conflictos. En Whetten, D. y Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas. (pp. 305-362). Pearson.

Whetten, D. y Cameron, K. 2016. Motivación de los demás. En Whetten, D. y Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas. (pp. 263-364). Pearson.

Capítulo 1. Habilidades directivas y su clasificación.

Madrigal, B. (2017). Habilidades directivas y su clasificación. En Madrigal, B. *Habilidades directivas* (pp. 1-14) Mc Graw Hill.

Capítulo 1

Habilidades directivas y su clasificación

Berta Ermila Madrigal Torres

Aprender a aprender es la habilidad más importante en la educación, y debe ser explicada desde los primeros cursos.

John Seymour



Angela Merkel

Científica y política alemana, nacida en 1954 en Hamburgo, República Federal de Alemania. Fue elegida canciller de Alemania en 2005. Estudió físico-química en la Universidad de Leipzig, de la que obtuvo el grado de doctora.

En 1989, después de la caída del Muro de Berlín, se unió al movimiento democrático y, posteriormente, al partido Unión Demócrata Cristiana.

Su trabajo como canciller de Alemania, así como su empeño al frente del G8 y del Consejo Europeo, ha logrado consolidar tanto la economía como la política de la región.

Coadyuvó para que se firmara la Declaración de Berlín en 2007, que establece los valores de la Unión Europea (UE) y el Tratado europeo de Lisboa que reemplaza la constitución europea. Angela Merkel colaboró, además, en determinar las medidas para resolver la crisis económica europea de 2009.

Objetivo del capítulo

Conocer e identificar qué son las habilidades directivas, así como su clasificación y cómo desarrollarlas.

Introducción

En este primer capítulo el alumno entenderá el concepto de habilidad y por qué es importante desarrollar las habilidades directivas. Identificará y desarrollará los tipos de habilidades directivas que existen: personales, interpersonales, físicas e intelectuales, entre otras; y analizará la razón por la cual las megahabilidades son importantes en esta materia.

Es importante señalar que este primer capítulo entrega al alumno la teoría y ejercicios vivenciales necesarios que le ayudarán a encontrar e identificar las habilidades del directivo, así como las habilidades para la internacionalización en un contexto multicultural.

Habilidad

En esta nueva edición se integran tres capítulos relacionados con el liderazgo; en ellos se explican los conceptos de habilidad, dirección y liderazgo en el contexto organizacional.

La palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Catalogada como pericia o maestría, la **habilidad** también es considerada como el dominio de un tema que lleva no solo a planear proyectos sino, también, a consolidarlos. Para efectos de la habilidad directiva, y con el enfoque de este texto, hemos adoptado lo que Guthrie y Knapp (2007)[1] señalan en relación con el término habilidad:

Habilidad
Capacidad aprendida del individuo para producir resultados previstos con certeza y mínimo gasto de tiempo y recursos.

[1] Guthrie y Knapp, citados en David Goodman; Robert B. Wilberg y Ian M. Franks (editores), en *Differing perspectives in motor learning, memory, and control*, Advances in Psychology 27, Elsevier Sciencie Publisher, Amsterdam, 1985, p. 296.

Dirección
Logro de metas organizacionales de manera eficiente y efectiva, mediante la planeación, organización, dirección y control de recursos.

Liderazgo
Habilidad que puede desarrollarse y que está ligada a conocimientos y habilidades encaminadas a resolver problemas con juicio social en la organización.

Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, para producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de dispendio de tiempo y economía, y con el máximo de seguridad.

Para dominar las habilidades directivas debemos saber el concepto de **dirección**, definida como el logro de las metas organizacionales de una manera eficiente y efectiva a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales.

El **liderazgo** se considera una habilidad que puede desarrollarse y que se observa estrechamente ligada a conocimientos y habilidades encaminadas a resolver problemas con juicio social en la organización.

Peter G. Northouse define liderazgo como el proceso en el cual un individuo influye a un grupo de individuos para lograr una meta común. En este sentido, la dirección y el liderazgo son habilidades que se complementan, son como las caras de una misma moneda: la dirección se concentra en las actividades operativas de una organización, mientras que el liderazgo se enfoca en persuadir a esa organización a alcanzar un objetivo común.

Se alude a esta definición de habilidad porque las habilidades directivas se adquieren y aprenden para producir resultados previstos con máxima certeza. El objetivo principal de este libro es que el directivo conozca, analice, descubra y desarrolle sus habilidades para alcanzar objetivos determinados en coordinación con su esfuerzo.

Habilidades

Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden. Según Peter Drucker: "Hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden." En cambio, Einstein decía: "Dos cosas son infinitas: la inmensidad del Universo y la estupidez humana; del Universo no estoy seguro" (Madrigal, 2002). Einstein aportó con sus habilidades grandes descubrimientos para la ciencia, en tanto que Drucker lo hizo a la gerencia y la administración. Esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales, de tal forma que hoy estas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área.

Como vimos, las habilidades directivas están intrínsecamente relacionadas con el alcance de la dirección, que se basa en las seis etapas del proceso administrativo que son: previsión, planeación, organización, dirección y control, y del logro de las metas organizacionales de una manera eficaz y eficiente. (Daft, 2007) Mark *et al.* (2011) definen dirección como el arte de maximizar la productividad mediante el uso y desarrollo creciente de habilidades.

Clasificación de las habilidades en la dirección

Existen diversas clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño, se requiere que entienda, desarrolle y aplique habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Para Mark, la dirección es el arte de maximizar la productividad mediante el uso y desarrollo creciente de habilidades. Cuando nos referimos a las habilidades directivas estamos hablando de la capacidad de poder transformar los problemas en oportunidades y ese, precisamente, es uno de los retos de un directivo. El resto de las habilidades que se presentan son complementarias a la dirección, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal de su desempeño.

En la tabla 1.1 aparecen las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección.

Todas las habilidades mencionadas se pueden desarrollar y cultivar para tener directivos y líderes preparados y eficientes. En este sentido, José Enebral (2007), cuando se refería a las habilidades del pensamiento, afirmaba que ¡se aprende a pensar!: "Como pasa con las habilidades físicas, nuestra capacidad de pensar y formular nuestros pensamientos mejora con el entrenamiento, y mejor si disponemos de un *coach*. Por el contrario, a medida que vamos dejando de pensar —y se dice que cada vez, en general, pensamos menos—, podemos propiciar una cierta atrofia." Convenimos en que debemos neutralizar la pereza ante la necesidad de pensar, y tratar de entender todo aquello que siendo de interés se nos escape. Como decía Cicerón, tenemos la tentación de condenar lo que no entendemos, y probablemente eso no es más que una muestra de pereza ante el saludable ejercicio de pensar. Las organizacio-

Tabla 1.1 Clasificación de las habilidades.

Habilidades	Alcance
Técnicas.	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales.	Se refiere a la habilidad de trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales.	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. En ella se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas.	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación.	Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas.	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas.	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento.	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas.	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo.	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales.	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2007.

nes que no se aplican en el pensamiento carecen de defensas contra el panfilismo, la complacencia o el inmovilismo, pero al hablar de organizaciones nos referimos a sus miembros, en todos los niveles. Para ser más eficientes, todos debemos mejorar la cantidad y calidad en el pensar.

Tomando como referencia las palabras de Enebral, es importante que todos mejoremos las habilidades directivas y de liderazgo. A continuación se describen las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales necesarias en la función de dirección y del líder.

Habilidades conceptuales en la organización

Habilidades conceptuales
Permiten entender a la organización como un todo, y se refleja en la destreza para coordinar e interpretar ideas, conceptos y prácticas.

Estas se refieren a las habilidades para entender la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas; en consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución, son las habilidades con que se cuenta para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la misma. Para ello el directivo debe conocer:

1. Organizaciones.
2. Administración.
3. Planeación estratégica.
4. Ciencias del comportamiento (como psicología, sociología y antropología, entre otras) y su impacto en las organizaciones.
5. Aspectos culturales y regionales del medio.
6. Globalización y ambiente.

Habilidades técnicas y profesionales

Habilidades técnicas
Dominio de una actividad o área que se adquieren con el estudio y/o la práctica constante.

Las **habilidades técnicas** son el dominio de una actividad o área y se adquieren con el estudio y/o la práctica constante. Este tipo de habilidades se relacionan con la capacidad de poder utilizar los recursos y relaciones para desarrollar tareas específicas que permitan afrontar los problemas que se presenten, ya sea en beneficio propio o del grupo; para ello se requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etcétera).

Habilidades interpersonales
Necesarias para trabajar en equipo con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación con el fin de resolver objetivos comunes.

Habilidades interpersonales

Son las habilidades para trabajar en equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación encaminado a resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos. Algunos autores las denominan habilidades humanas y de liderazgo.

1. Motivación.
2. Inteligencia emocional.
3. Dirección y supervisión.
4. Delegación y facultamiento.
5. Estilos de liderazgo.
6. Manejo de estrés y calidad de vida.
7. Actitud ante el cambio.
8. Presentación del directivo.
9. Administración estratégica.
10. Maquiavelismo y liderazgo.
11. Administración del tiempo.
12. Habilidades del pensamiento.
13. Negociación.

Habilidades sociales
Capacidad de interactuar uno con los otros y viceversa en armonía y apertura.

Habilidades sociales

Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se presenta con la convivencia humana.

Al igual que las habilidades directivas y de liderazgo, las habilidades sociales tienen varias clasificaciones. J. Nelly (2006) las divide en seis grupos.

Grupo I. Primeras habilidades sociales

a) Escuchar
b) Iniciar una conversación
c) Formular preguntas
d) Mantener una conversación
e) Dar las gracias
f) Presentar a otras personas
g) Hacer cumplidos

Grupo II. Habilidades sociales avanzadas

a) Pedir ayuda
b) Participar
c) Dar instrucciones
d) Seguir instrucciones
e) Disculparse
f) Convencer a los demás

Grupo III. Habilidades relacionadas con los sentimientos

a) Conocer los propios sentimientos
b) Expresar los sentimientos
c) Comprender los sentimientos de los demás
d) Enfrentarse con el enfado del otro
e) Expresar afecto
f) Resolver el miedo
g) Autorrecompensarse

Grupo IV. Habilidades alternativas a la agresión

a) Pedir permiso
b) Compartir algo
c) Ayudar a los demás
d) Negociar
e) Emplear el autocontrol
f) Defender los propios derechos
g) Responder a las bromas
h) Evitar los problemas con los demás
i) No entrar en peleas

Grupo V. Habilidades para hacer frente al estrés

a) Formular una queja
b) Responder a una queja
c) Demostrar deportividad después del juego
d) Resolver la vergüenza
e) Arreglárselas cuando le dejan de lado
f) Defender a un amigo
g) Responder a la persuasión
h) Responder al fracaso
i) Enfrentarse a los mensajes contradictorios
j) Responder a una acusación
k) Prepararse para una conversación difícil
l) Hacer frente a las presiones de grupo

Grupo VI. Habilidades de planificación

a) Tomar iniciativas
b) Discernir sobre la causa de un problema
c) Establecer un objetivo
d) Recoger información
e) Resolver los problemas según su importancia
f) Tomar una decisión
g) Concentrarse en una tarea

Cuando un directivo domina y tiene habilidades sociales, es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados.

Las habilidades sociales son consideradas un conjunto de comportamientos interpersonales complejos. Estas no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos (Emperatriz Torres Tasso, 1997). Todo directivo tiene que desarrollar sus habilidades de liderazgo. El liderazgo es una acción entre humanos. El líder social, empresarial e incluso el líder innovador tienen interacción con sus semejantes; en consecuencia, tiene que desarrollar sus habilidades sociales.

Las habilidades sociales se aprenden y desarrollan desde la niñez. El niño aprende a convivir, a superar problemas que le plantea su comportamiento, y sobre todo a relacionarse socialmente con los demás. Sin embargo, este aprendizaje se desarrolla más de acuerdo con la personalidad del niño y su entorno.

Existen varios programas para el desarrollo de habilidades sociales que, en forma implícita o general, todo individuo desarrolla durante su formación. Emperatriz Torres Tasso (1997), citada por Madrigal (2004), menciona que el Programa de Enseñanza de Habilidades de Interacción Social (PEHIS), cuya autora es María Inés Monjas Cassares (1993), es uno de los más completos, pues aborda las habilidades sociales de interacción agrupadas en seis áreas. (Véase tabla 1.2.)

Como se puede apreciar, es importante, tanto para el líder como para el directivo, desarrollar cada una de las habilidades mencionadas; sin embargo, en relación con la función y responsabilidad de cada individuo, será necesario que desarrolle unas habilidades más que otras. Es importante resaltar que quien guía y dirige personas, dentro y fuera de las organizaciones, tiene un compromiso mayor por desarrollar más habilidades pues se desenvuelve en diferentes niveles.

Tabla 1.2 Programa PEHIS (habilidades sociales).

1. Habilidades básicas de interacción social.	*a*) Sonreír y reír. *b*) Saludar. *c*) Presentarse. *d*) Cortesía y amabilidad.
2. Habilidades para hacer amigos y amigas.	*a*) Reforzar a los otros. *b*) Iniciaciones sociales. *c*) Unirse al juego con otros. *d*) Ayudar. *e*) Cooperar y compartir.
3. Habilidades conversacionales.	a) Iniciar conversaciones. *b*) Mantener conversaciones. *c*) Terminar conversación. *d*) Unirse a la conversación de otros. *e*) Conversaciones de grupo.
4. Habilidades relacionadas con los sentimientos, emociones y opiniones.	*a*) Autoafirmaciones personales. *b*) Expresar emociones. *c*) Recibir emociones. *d*) Defender los propios derechos. *e*) Defender las propias emociones.
5. Habilidades de solución de problemas interpersonales.	*a*) Identificar problemas interpersonales. *b*) Buscar soluciones. *c*) Anticipar consecuencias. *d*) Elegir una solución. *e*) Probar una solución.
6. Habilidades para relacionarse con los adultos	*a*) Cortesía con un adulto. *b*) Refuerzo del adulto. *c*) Conversar con el adulto. *d*) Peticiones al adulto. *e*) Solucionar problemas con adultos.

Fuente: Emperatriz Torres Tasso, *Habilidades sociales*, Colegio B.F. Skinner, Lima, Perú, 1997.

Megahabilidades y liderazgo

Las megahabilidades del liderazgo engloban todas las habilidades mencionadas en este capítulo de forma tangible e intangible.

En la tabla 1.3 se pueden apreciar las que sintetiza Joseph Boyyet (1998).

Tabla 1.3 Megahabilidades del liderazgo según Burt Nanus.

Megahabilidad	Significado
Visión de futuro.	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso camina hacia él.
Dominio de los cambios.	Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evaluación concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización.	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
Aprendizaje anticipado.	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
Iniciativa.	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la independencia.	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien, buscar soluciones colaboradoras de los problemas.
Altos niveles de integridad.	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Fuente: Burt Nanus, *The leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent Word*, Nueva York, Contemporary Books, 1989, pp. 81-97. Adaptado por Joseph Boyyet (1998).

Importancia de las habilidades directivas

Este capítulo pretende contestar las siguientes preguntas de investigación, relacionadas con la importancia y el desarrollo de las habilidades directivas: ¿Qué son las habilidades directivas? ¿Cuál es su alcance? ¿Por qué las necesitamos? ¿Cuál es su impacto para el directivo y la organización? ¿Cómo las desarrollamos? ¿Cuál es su clasificación?

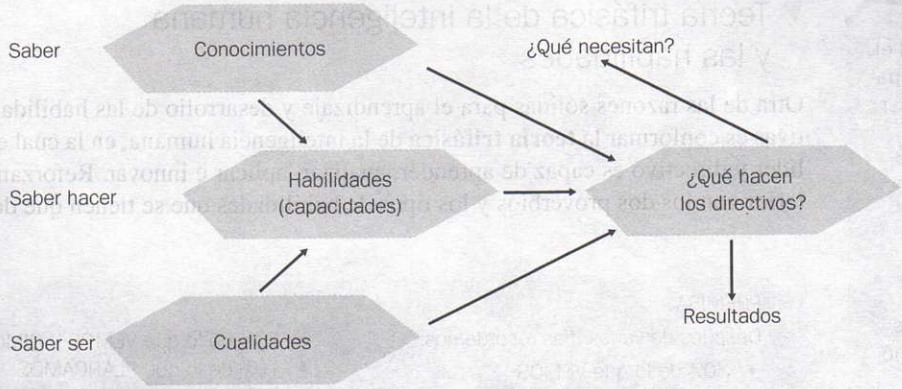
Importancia del estudio y desarrollo de las habilidades directivas

Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos del área que se pretende conducir. Para lograr una dirección acertada se requiere del dominio de habilidades y capacidades interpersonales que motiven, guíen, influyan y logren persuadir al equipo de trabajo. Esto, junto con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso.

La figura 1.1 ilustra que el directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar excelentes resultados.

Peter Drucker señala: "Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros (a los que dirigimos) o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan..." También afirmaba que en el mundo hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden. Sin embargo, uno de los principales problemas de la motivación y de la desmotivación de empleados y colaboradores es la inconformidad que estos tienen con sus jefes y directivos.

En una investigación realizada en el centro-occidente de México en torno a saber qué motiva y desmotiva al trabajador, se descubrió que un gran porcentaje refirió que lo que lo desmotiva es principalmente la forma en que lo dirigen sus superiores. Lo anterior refleja la ausencia de conocimientos y habilidades interpersonales para saber dirigir.



▲ **Figura 1.1** Importancia del desarrollo de las habilidades directivas.

Uno de los principales problemas en las empresas y organizaciones es la manera improvisada en la que se desempeñan los directivos. Lamentablemente, en la gran mayoría de los casos, los directivos ocupan ese puesto por el simple hecho de haber estudiado una carrera profesional; ya en la práctica se hace evidente que el directivo en cuestión no cuenta ni con la preparación ni con la experiencia para desempeñar su trabajo, situación que pocas veces reconoce el directivo y, en consecuencia, no se capacita ni se desarrolla, lo que genera un problema en la organización. De ahí la importancia de este texto y el porqué desarrollar habilidades directivas en el aula, el hogar, la empresa o la organización, ya que el buen manejo de las habilidades interpersonales es elemental en cualquier relación.

A partir de estos ejemplos podemos afirmar que una de las principales habilidades que debe desarrollar toda persona que dirige son las interpersonales, pues son estas las que fortalecen la comunicación con jefes, colegas, subordinados y demás colaboradores.

▼ Tipo de habilidades para desarrollar a los directivos

La capacitación y formación del profesional de la administración pública y privada tiene lagunas que se convierten en retos para los funcionarios por falta de la formalización y profesionalismo de sus habilidades y competencias para desempeñar de manera eficiente su puesto; por lo tanto, deberán desarrollar sus habilidades técnicas, interpersonales y sociales. Madrigal (2002) recomienda capacitar a los funcionarios con el propósito de que aprendan a reconocer sus propias habilidades, las desarrollen y las potencialicen. Asimismo, esto les permitirá reconocer las habilidades y competencias de sus subalternos, con la finalidad de que sean capaces de implementar un proyecto de gobierno orientado a desarrollar y fomentar un país competitivo.

◀▲▼ ¿Por qué deben desarrollarse las habilidades directivas?

La importancia de desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional están enmarcadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), que establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales; por lo tanto, esta organización sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades que se relacionan con las habilidades directivas para la vida o para aprender a convivir en armonía:

a) Toma de decisiones y solución de problemas.
b) Pensamiento creativo y analítico.
c) Comunicación y habilidades interpersonales.
d) Autoconocimiento y empatía.
e) Manejo de las emociones y del estrés.

Enseñar estas habilidades y ponerlas en práctica en la vida cotidiana implica también el manejo de las habilidades interpersonales; en este texto se presentan 18 habilidades desarrolladas en cada uno de los capítulos. Una de las principales habilidades y competencias que debe desarrollar el estudiante es la capacidad de autodirigirse, de ser su propio líder y desdoblar las habilidades que esto implica para que en el futuro, o durante su formación, pueda liderar, motivar y/o dirigir a los demás.

Teoría trifásica
Inteligencia humana, en la cual el alumno, líder y directivo son capaces de aprender, analizar, aplicar e innovar.

Escucho y olvido.
Leo y comprendo.
Veo y recuerdo.
Hago y aprendo.

Proverbio chino

"Conocer no es suficiente; debemos poder aplicarlo. Desearlo no es bastante; hay que hacerlo."

Bruce Lee

Teoría trifásica de la inteligencia humana y las habilidades

Otra de las razones sólidas para el aprendizaje y desarrollo de las habilidades directivas es conformar la **teoría trifásica** de la inteligencia humana, en la cual el alumno, líder y directivo es capaz de aprender, analizar, aplicar e innovar. Reforzamos lo anterior con los dos proverbios y los tipos de habilidades que se tienen que desarrollar.

PREMISAS

Después de varios días recordamos:

- 30% de lo que VEMOS
- 20% de lo que OÍMOS
- 50% de lo que VEMOS Y OÍMOS
- 70% de lo que PLATICAMOS
- 90% de lo que HACEMOS

¿Cómo identificar las habilidades del directivo?

Para lograr identificar las habilidades de los directivos se llevaron a cabo dos investigaciones. En la primera investigación, realizada de 2005-2007, se observó la gestión de cuatro líderes estudiantiles, tres de los cuales trabajaron con acciones concretas durante su periodo (misma actividad, mismo objetivo, pero diferente periodo). El segundo caso se concentró en directivos que se desempeñaron en el mismo puesto de 1996 al 2007. En la tabla 1.4 se presenta el estilo de liderazgo y habilidades predominantes que implementaron durante su gestión los directivos de las investigaciones realizadas.

El estudio de caso de estos cuatro directivos demuestra cómo en cada uno de ellos las habilidades, la personalidad, el estilo de mando y el liderazgo son distintos, todo en relación con los antecedentes e historia de vida del directivo o líder. No obstante, tanto el objetivo como el alcance del puesto sean los mismos, y que realice las mismas actividades y funciones en diversa escala de tiempo, el comportamiento del directivo, así como el resultado, es distinto. Este resultado se debe al perfil del directivo, así como el predominio de sus habilidades directivas.

En la tabla 1.5 se presenta el análisis de las cuatro consejeras estudiantiles con quienes se llevó a cabo una de las investigaciones. Se les denomina consejera estudiantil A, B, C y D, para efectos didácticos.

El mismo fenómeno sucede con el directivo. En este caso se presenta el resultado de la investigación con cuatro directivos que se desempeñaron en el mismo puesto en el periodo 1996-2007 en una

Tabla 1.4 Perfil de los cuatro directivos y sus habilidades.

Habilidad	Directivo "A"	Directivo "B"	Directivo "C"	Directivo "D"
Estilo de mando.	Delegador.	Centralista.	Centralista.	Centralista.
Estilo de liderazgo.	Paternalista.	Autoritario.	Dejar hacer.	Delegador.
Habilidades directivas.	Responden al grupo de poder.	Orientadas a conservar el poder.	Orientadas a su proyecto personal.	Orientadas a conservar la gobernabilidad.
Habilidades sociales.	Ausentes.	Hacia la comedia.	Ausentes.	Ausentes.
Habilidades del pensamiento.	Ausentes.	Emprendedor.	Hacia la ciencia.	Hacia las relaciones.
Habilidades técnicas.	Contables.	Docencia.	Investigación.	Económicas.
Resultados.	Medio.	Alto.	Bajo.	Medio.

Fuente: Resultados de investigación de campo con directivos en el occidente de México, 2006-2007.[2]

[2] Las tablas presentadas son resultado de investigaciones aplicadas a directivos. Cada una de las investigaciones refleja el perfil del directivo y su impacto en los equipos de trabajo de acuerdo con su personalidad, así como cierto dominio e, incluso, ausencia de habilidades directivas.

Tabla 1.5 Personalidad, habilidad e impacto de un líder estudiantil.

Líder estudiantil	Personalidad	Estilo de mando	Resultado
A	Perseverante y agresiva.	Autoritario.	Logro, pero inconformidad del equipo por su estilo de mando autoritario.
B	Tranquila, delegadora.	Participativo.	Logro, pero divisionismo.
C	Participativa y calculadora.	Participativo y demo-crático.	Caos, indecisión en el grupo y división del equipo.
D	Calculadora y autoritaria.	Autoritario y centralista.	Logro, pero el equipo está cansado. Reconoce la labor pero quiere protagonizar.

Fuente: Diseño y elaboración propias, 2007.

Tabla 1.6 Personalidad e impacto del directivo.

Directivo	Personalidad	Estilo de mando	Resultado
1.	Introvertido.	Dejar hacer.	Comportamiento político. Ingobernabilidad en proyectos operativos.
2.	Extravertido, protagonista, político.	Centralista.	Comportamiento político. División en los equipos de trabajo y poca credibilidad. Emprendedor constante.
3.	Introvertido, individualista.	Generador de ideas. Con ausencia de dirección.	Comportamiento apolítico. Ingobernabilidad.
4.	Introvertido.	Dejar hacer. Delegador.	Caos. Metas incipientes. Poca continuidad.

Fuente: Diseño y elaboración propias, 2007.

empresa de importaciones y exportaciones. Para efectos didácticos, en este caso los denominaremos directivo 1, 2, 3 y 4.

Si analizamos de forma general, sin investigar a fondo el antecedente del directivo y tomando como referencia los datos que nos muestra la tabla anterior, podemos hallar diferencias significativas. En este caso radica en que los directivos cuentan con un perfil, un grupo político de interés, habilidades y capacidades diferentes. Estas características no se observaron en el estudio de las consejeras estudiantiles, quienes presentaron un perfil muy homogéneo: estudiantes, edad y metas, entre otros factores. En su caso difirieron los resultados, así como el ambiente organizacional. Lo que puede marcar la diferencia de resultados es el dominio o la ausencia de habilidades directivas.

Este fenómeno se presenta cuando intervienen otros factores en la dirección, como:

- Perfil del directivo.
- Objetivos del directivo.
- Antecedentes del directivo.
- Pertenencia a grupos de poder y liderazgo del directivo.
- Intereses del grupo del directivo.
- Estilo de mando del directivo.
- Estilo de liderazgo del directivo.
- Ausencia de liderazgo.
- Los valores y principios del directivo.

Estos factores son identificados cuando existe una selección y evaluación de directivos; sin embargo, cuando alguien llega a ocupar un puesto de dirección por situaciones no escalafonarias o mecanismos de servicio civil de carrera, su desempeño no es el mismo y, por lo tanto, los resultados y metas esperados también habrán de diferir. Es importante señalar que una de las habilidades imprescindibles con las que debe contar un directivo es saber seleccionar su equipo de trabajo, directivos y mandos medios, así como delimitar sus estrategias, política organizacional y filosofía de trabajo.

El aprendizaje del directivo

¿Qué hacer para que el directivo cambie? Si el directivo tiene objetivos personales que difieren del puesto y aun así aceptó el cargo, ¡ese directivo no cambiará! Lo que el directivo puede hacer es una estrategia de formación y aprendizaje. Puede aprender a desaprender y redescubrir sus propias habilidades y desarrollarlas.

Los fenómenos que apoyan a que el comportamiento y los resultados del directivo cambien son la pertenencia de equipo, gobernabilidad y objetivo de la organización; pero ¿qué sucede cuando el directivo no cuenta con las mínimas habilidades que demandan el puesto y su buen desempeño?

En el capítulo 2 se hace referencia a los pilares de la dirección y del liderazgo desde el punto de vista estructural de habilidades mínimas indispensables que el directivo debe entender, conocer y desarrollar, tanto en el medio directivo como de liderazgo.

Habilidades para la internacionalización

En los procesos de globalización que actualmente se viven, no podemos ignorar una nueva habilidad que demanda mucha atención al directivo que se desenvuelve en estos contextos. La aldea global implica trabajar en equipo, pero con diferentes culturas y en distintos países. La internacionalización es la valorización de los procesos culturales que se viven. El potencial de la internacionalización implica trabajar con justicia y equidad.

Los directivos y líderes de la era posindustrial requieren nuevas habilidades. El nuevo contexto mundial demanda preparar a las personas para un mundo laboral en constante evolución en el que las iniciativas, el conocimiento y la interacción humana con diferentes conocimientos, representan uno de los pilares fundamentales.

Por lo anterior, las instituciones y organizaciones deben formar personas para realizar interrelaciones de negociación, vinculación y gestión con otras culturas, otras formas de pensar y actuar. Es por ello que el directivo, empresario, líder, gerente, administrador y todos aquellos personajes que interactúen con sus similares de otros países tendrán que desarrollar las siguientes habilidades:

a) Aprender a vivir juntos, con otras culturas.
b) Aprender a lo largo de la vida.
c) Aprender a enfrentar situaciones imprevisibles.
d) Aprender a vivir la vida.

Además deben reforzar y desarrollar su aprendizaje para conocer, hacer, vivir juntos, aprender a ser y aprender a emprender.

Cuatro vías del saber indican una sola; se le debe prestar una atención equivalente para que tenga una experiencia global. Por supuesto, ese es el reto de los sistemas educativos y también de todas las empresas y organizaciones que permanecen abiertas a lo que implican los procesos de globalización.

Los nuevos contextos de mundialización, **globalización** e **internacionalización** implican la formación y desarrollo de nuevas habilidades de interacción bicultural en el directivo, estudiante o viajero común. En el siguiente apartado se aborda lo relativo a este punto.

Globalización
El impacto de la globalización implica el flujo de tecnología, ideas y valores que trascienden fronteras y destaca diferencias.

Internacionalización
Es una respuesta a la globalización. Se basa en conocer la idiosincrasia y los valores, y es complementaria o compensatoria de las tendencias globalizantes. Representa todo aquel esfuerzo para responder a los requerimientos y los retos de la globalización y se observa también como el proceso educativo que integra en sus funciones una dimensión global, internacional, intercultural en la cultura, misión, políticas, así como de estrategias institucionales para el fortalecimiento de sus objetivos a través del mejoramiento de la educación.

Desarrollar habilidades de interacción bicultural e internacional

Enseñar a conocer y aprender (y también a desaprender) lo que ya se conoce, para un nuevo conocimiento o un nuevo aprendizaje. Delgado y Madrigal (2007) mencionan los procesos de culturización y transculturación en los negocios en un mundo globalizado:

> Si las negociaciones se presentan en situaciones de transfronterización cultural, el tiempo es principal en las fronteras físicas y culturales, pues la movilidad cotidiana en las primeras y el respeto en las segundas lo demandan. La confianza no tiene la relevancia del tiempo en las fronteras físicas, pero sí en las culturales. El espacio es significativo en ambas situaciones fronterizas, y desde luego que también lo es la comunicación.

Cuando se trata de situaciones relacionadas con los cruces culturales, que es el ámbito multicultural más típico dentro de los negocios, todas las categorías tienen una alta relevancia.

Es por ello que el directivo debe desarrollar las siguientes habilidades:

1. Reconocer las diferencias culturales.
2. La comparación de la diferencia entre la perspectiva ética y cultural.
3. Pensamiento comparativo (el hecho de poder moverse de una perspectiva a otra).
4. Capacidad de reconocer el conocimiento.
5. Capacidad para la comunicación intercultural.
6. Capacidad para reconocer la escasez de conocimiento.
7. Pensamiento comparativo.
8. Percepción de cómo lo ven.
9. Capacidad para corresponder.
10. Capacidad de comparar el país propio con otros.
11. Adquisición de conocimiento de otras culturas.
12. Capacidad de diagnóstico (en quién confiar, qué es importante, qué no lo es, así como su alcance y límite).
13. Aprender a diferenciar y comparar las partes. Reconocer tendencias y valores en otras culturas.
14. Comprensión de la complejidad y la integración cognoscitivas.
15. Comprensión de la diferencia entre producto y proceso de aprendizaje.

Además de estas nuevas habilidades, el directivo siempre debe tener una perspectiva global. Un directivo holístico y visionario contará además con un amplio conocimiento de:

1. Conciencia de la perspectiva cultural.
2. Conciencia del estado del planeta.
3. Conciencia del ambiente.
4. Conciencia intercultural.
5. Conocimiento de la dinámica global.
6. Teorías y conceptos sobre el cambio global.
7. Conciencia de las condiciones humanas en cada país.
8. Conocimiento amplio de la política, geopolítica y geografía humana de cada país.

Movilidad del profesional

En el siglo xx el directivo cambiaba de tres a cuatro veces de trabajo. En el siglo xxi lo hará de ocho a 10 veces. Esto implica también un amplio reforzamiento de las habilidades, competencias intelectuales y del pensamiento que el directivo va acumulando en su trayectoria profesional, las cuales se abordan en el capítulo referente a las habilidades del pensamiento.[3]

El presente capítulo concluye con una aseveración de Peter Drucker, quien afirmaba que las habilidades y la competitividad del ejecutivo también se pueden aprender.



Ejercicios de autoevaluación

Ejercicio 1.1

El directivo y líder que requieren las organizaciones

Actividades

1. Forme equipos e identifique algo que se puede cambiar en su escuela, en su comunidad o en su trabajo; para cuidar el medio ambiente y combatir el calentamiento global.[4] El trabajo deberá

[3] Parte del tema de las habilidades interculturales son redactadas con las ideas presentadas en el Paraninfo, Enrique Díaz de León, de la Universidad de Guadalajara, el 15 de marzo de 2007.

[4] Este ejercicio se puede adaptar y lograr que líderes y directivos en formación interactúen. Puede ser el reciclado, el fomento de una cultura de ahorro, el de formar una cooperativa, la organización de un evento cultural mensual o anual para la empresa; desarrollar un programa de actualización y capacitación continua, entre otros. El reto es más interesante cuando el equipo logra identificar el problema y logra asimilar que la solución es la suma de los esfuerzos.

contener un breve diagnóstico, estrategias y acciones a implementar, así como cronograma de actividades a corto y largo plazos.
2. Solicite a un voluntario que sea el líder de cada uno de los grupos que formó.
3. Solicite cinco voluntarios del grupo para que expliquen el proyecto que se implementará.
4. Cuando hayan terminado de exponer los equipos, plantee el reto de integrar sólo un equipo que sea capaz de desarrollar e implementar el proyecto.

Habilidades que se deben desarrollar e identificar

1. Habilidades sociales. Los alumnos que aceptaron de manera inmediata enfrentar un reto, son regularmente quienes tienen más desarrolladas sus habilidades sociales, elementales en un líder.
2. Habilidades interpersonales. La forma en que los responsables de grupo se fueron socializando e interactúan para desarrollar el proyecto.
3. Habilidades técnicas. Observe el conocimiento técnico y social de cada alumno acerca del medio ambiente y cómo fomentar una cultura de trabajo en equipo.
4. Observe cómo el alumno o líder que aceptó dirigir el equipo puede consolidar con éxito un equipo de trabajo.

Es importante que quien dirige (ya sea líder o maestro del grupo) identifique cuáles son las habilidades predominantes de cada miembro del equipo, eso le permitirá establecer roles y responsabilidades para cada uno de ellos. Plantee retos que sean alcanzables y medibles al grupo, determine fechas de evaluación y seguimiento para observar en el transcurso del curso cómo se desarrollan las habilidades directivas de los participantes.

Ejercicio 1.2

Conocer mis habilidades predominantes
Instrucciones

1. Pida a los integrantes del equipo que identifiquen cuáles son sus habilidades predominantes. Este ejercicio es individual.
2. Establezca un tiempo de cinco a 10 minutos para que escriban al menos 10 habilidades predominantes.
3. Integre equipos de cinco personas para que socialicen y con ello identifiquen sus habilidades predominantes.
4. Solicite que lleven a cabo un análisis de las actividades que les permite coincidir como equipo.

Es importante que quien dirige (ya sea líder o maestro del grupo) identifique cuáles son las habilidades predominantes de cada miembro del equipo, eso le permitirá establecer roles y responsabilidades para cada uno de ellos. Plantee retos que sean alcanzables y medibles al grupo, determine fechas de evaluación y seguimiento para observar en el transcurso del curso cómo se desarrollan las habilidades directivas de los participantes.

Ejercicio 1.2

Conocer mis habilidades predominantes
Instrucciones

1. Pida a los integrantes del equipo que identifiquen cuáles son sus habilidades predominantes. Este ejercicio es individual.
2. Establezca un tiempo de cinco a 10 minutos para que escriban al menos 10 habilidades predominantes.
3. Integre equipos de cinco personas para que socialicen y con ello identifiquen sus habilidades predominantes.
4. Solicite que lleven a cabo un análisis de las actividades que les permite coincidir como equipo.

Estudio de caso 1.1

Causa y efecto de la carencia de habilidades del directivo[5]

Rodrigo es un directivo que se desenvuelve en el centro de investigación más reconocido de la República Mexicana. Su habilidad predominante ha sido la investigación y la vinculación con otros centros. Ha llegado a ocupar el nivel más alto del centro de investigación. En su toma de protesta hace un breve balance de la realidad administrativa del centro. Asimismo, promete que implementará un proyecto de vinculación interinstitucional del cual carece su centro, mientras otros centros de investigación similares en el país ya lo tienen. Sin embargo, después de un año solo presenta un breve bosquejo de dicho centro, el cual fue socializado con algunos actores, académicos, directivos y operativos.

Pasa otro año y el proyecto no avanza. Se asigna como responsable a un directivo de mando intermedio, pero como este funcionario ya realizaba algunas de las funciones que se integrarían al centro en cuestión, no lo apoya ni socializa. Se le indicó que debía socializar con sus subalternos, pero tuvo reacciones encontradas y no se llegó a ningún acuerdo. Se le mencionó que la función de la dirección es negociar, liderar y convencer para llegar a acuerdos comunes y por toda respuesta, exclamó: "¡Qué flojera tener que lidiar con esta gente!". Esto le costó el puesto. Este tipo de comportamientos se presentan cuando el directivo no cuenta con las bases de una política clara de generación de recursos ni su aplicación. Es un fenómeno común que ocurre en las instituciones públicas, tanto en lo operativo como en lo administrativo. Los valores de los directivos no se dirigen hacia el bien común de la empresa, sino al individual.

Al año siguiente el proyecto siguió sin consolidarse, en consecuencia se asignó un nuevo director y los resultados fueron los mismos: no se autorizó.

En este caso la propuesta era crear una instancia superior centralizadora de todas las actividades que ya se realizaban sobre la temática. No obstante que apremiaba que se determinara la política y se llevara a cabo lo planeado, no se avanzó durante esos tres años porque se estaba creando otra instancia que se encargaría del proceso. El manejo de intereses y emociones de los directivos participantes se dio en cada reunión sin resultados satisfactorios.

Se registraron 20 reuniones tanto formales como informales para el proyecto en cuestión, sin que se lograra la consolidación. De esta manera, la institución perdió la credibilidad y los recursos que se podían integrar para el desarrollo de la investigación y vinculación prioritaria.

[5] Se recomienda que el siguiente caso se analice en el capítulo Alta dirección, así como en el de Negociación, ya que su análisis y discusión permitirán al alumno identificar la importancia de desarrollar las habilidades directivas, la capacidad de dirigir equipos politizados y cómo determinar la estrategia.

Preguntas para discusión

¿Qué habilidades le faltaron al directivo?
¿Cuánto tiempo perdió el centro de investigación?
¿Cuánto tiempo perdieron los directivos para la consolidación del proyecto?
¿Qué haría usted en su caso?

Bibliografía

Boyyet, Joseph, *Hablan los gurús*, Editorial Norma, Colombia, 1998.

Chiavenato, Adalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, México, 1996.

Coleman, Daniel, *La inteligencia emocional*, Javier Vergara, México, 1995.

_____, "Leadership that Gets Results", en *Harvard Business Review*, núm. 2, vol. 78, 2000.

_____, **Delgado, Raúl y Madrigal Torres, Berta Ermila,** *Negociación en un mundo diverso. Teoría del multiculturalismo*, Cetys Universidad, 2007.

Drucker, Peter F., *El ejecutivo eficaz*, Editorial Sudamericana, México, 1984.

García Sáiz, Miguel (migarsaiz@psi.ucm.es), Departamento de Psicología Social (Facultad de Psicología, UCM), consultor en recursos humanos.

Gallagher, K., *Skills Development for Business and Management Students: Study and Employability* (vol. 2). Oxford University Press, 2013.

García Campa, A., Habilidades sociales: Una aplicación al Síndrome de Asperger, *Recercat*, 3, 2013.

Goleman, D., *Emotional Intelligence,* Barcelona: Udg Aleph, 1997.

Héctor, *¿Qué es delegar?* Consultado en mayo 1, 2014, de Copyright: http://www.emprendices.co/que-es-delegar/

Hernández García, C., El contrato laboral de alta dirección, *Fundación Dialnet*, 2, 2004.

Iglesias, C.M., *Fundamentos teóricos para la implementación de la didáctica en el proceso enseñanza-aprendizaje,* México: eumed, 2008.

Landrum, Gene N., *El perfil de los genios*, Edamex, México, 1995.

Lazzati, Santiago, *Anatomía de la organización*, Macchi, México, 1999.

Madrigal Torres, Berta Ermila, *Habilidades directivas*, McGraw-Hill, p. 30, 2002.

_____, *Liderazgo, Enseñanza y aprendizaje*, McGraw-Hill, México, p. 120, 2004.

Maldonado, G., *Avanza por más*. Consultado en mayo 1, 2014, de El arte de delegar autoridad: http://estudios-biblicos.avanzapormas.com/liderazgo/el-arte-de-delegar-guillermo-maldonado.html

Merchan, M.C., *¿Formamos gerentes estrategas o profesionales administrativos?,* Ecuador: el emprendedor emprendimiento, 2014.

Moya, J.P., *Estrategia, gestión y habilidades directivas,* Madrid: Días de santos, 1997.

Nelligan, Mauricio, *Liderazgo auténtico*, Edamex, México, 1999.

Sen, G., *Desarrollo económico local.* Consultado en mayo 5, 2014, de El empoderamiento como un enfoque a la pobreza: http://desarrolloeconomicolocal.info/biblioteca/EMPB_0001.pdf

Silva, T.D., *Essential management skills for Pharmacy and Business managers.* CRC Press, 2013.

Torres, M.M., *Administración del tiempo.* Consultado en mayo 5, 2014, de Cómo gestionar el tiempo en tu vida personal: http://www.degerencia.com/tema/administracion_del_tiempo

Torres Tasso, Emperatriz, "Manejo de los problemas de conducta social en el hogar y la escuela", en *Habilidades sociales*, Colegio B.F. Skinner, Lima, Perú, 1997.

Videos sugeridos

Los líderes políticos también tienen habilidades para el deporte: caso Fidel Castro: https://www.youtube.com/watch?v=RKh2Anica4Q. Habidades.

Consultas en la web

Enebral Fernández, José, *Hacia una gestión del pensamiento*, http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=enebral&id=77. Consultado el día 13 de junio, 2007.

J., Nelly, *Entrenamiento en habilidades sociales*, Editorial Desclée de Brouwer, http://www.usuarios.com/~ib305128/doment618n.htm. Consultado el día 30 de enero, 2007.

Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz.

Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. Revista Investigación y Negocios, 11(17), 23-29.

ISSN ONLINE 2521-2737

Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz

Jorge Ismael Ramírez-Rojas
j_ramirez@sysinn.com.mx
Gerente General en Servicios y Soluciones Innovadoras (SYSINN) - Consultoría de Negocios (México). Candidato a Doctor en Alta Dirección, Universidad del Valle
Puebla - México

Recibido 12 de diciembre, 2017**; Aceptado** febrero 10, 2018

Resumen

Obtener resultados esperados con una ejecución óptima con base a lo planeado en las organizaciones actuales implica el Desarrollo de las Habilidades Directivas, las cuales implican Habilidades Personales, Interpersonales y Grupales, y desarrollo se constituyen como un trabajo permanente que potencia la actuación de la alta dirección y conducción necesaria para una ejecución eficaz en las funciones de los directivos. Charan y Bossidy (2010) plantean que los directores se lamentan porque a pesar de haber manifestado tácticas muy consistentes, en el proceso de ejecución no se alcanzan los logros anhelados.

En la actualidad, varios expertos destacan la importancia del Desarrollo de Habilidades Directivas, donde las Habilidades Personales exigen conocerse a sí mismo, manejar el tiempo/estrés y contar con soluciones analíticas; al mismo tiempo, en las Habilidades Interpersonales debe saber negociar, motivar a los colaboradores, tener una escucha activa y ganar poder e influencia; y hacer uso de sus Habilidades Grupales para delegar, generar cambios positivos y lograr el trabajo en equipo. Todas estas características constituyen la principal condición y demanda de las organizaciones actuales para obtener resultados y ejecuciones exitosas, repercutiendo en rentabilidad y permanencia de las empresas.

Palabras clave: Habilidad directiva, Personales, Interpersonales, Grupal, Ejecución

Abstract

Obtaining expected results with an optimal execution based on what is planned in the current organizations implies the Development of Management Skills, which imply Personal, Interpersonal and Group Skills, and development are constituted as a permanent work that enhances the performance of senior management and necessary leadership for an efficient execution of the functions of the managers. Charan and Bossidy (2010) state that the directors lament because, despite having shown very consistent tactics, the desired achievements are not achieved in the execution process.

At present, several experts emphasize the importance of the Development of Management Skills, where Personal Skills require knowing oneself, managing time / stress and having analytical solutions; At the same time, in Interpersonal Skills, you must know how to negotiate, motivate collaborators, have an active listening and gain power and influence; and make use of their Group Skills to delegate, generate positive changes and achieve teamwork. All these characteristics constitute the main condition and demand of the current organizations to obtain successful results and executions, having an impact on the profitability and permanence of the companies.

Keywords: Managerial Skill, Personal, Interpersonal, Group, Execution

Introducción

Actualmente, varios expertos a nivel mundial destacan la importancia del Desarrollo de habilidades directivas, interpersonales y grupales como condición para obtener resultados y ejecuciones exitosas, en las organizaciones empresariales, aspecto que definitivamente repercute en la rentabilidad y permanencia de las empresas.

Dada la importancia que tienen para la alta dirección las habilidades directivas, el presente artículo aborda desde el punto de vista teórico su importancia en el contexto empresarial y como éstas deben ser aplicadas en la ejecución del negocio. Para tal efecto, se revisaron libros y artículos científicos relacionados con el tema, mismos que se seleccionaron bajo los criterios de actualidad, relevancia y pertinencia con el tema objeto de estudio.

Desarrollo

Importancia de las Habilidades Directivas en el contexto empresarial

En los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad se convirtieron en una necesidad para las empresas y organizaciones. Para Pineda, Ivan y Valencia (2011), la formación y el desarrollo de las Habilidades Directivas de quienes dirigen una empresa es fundamental para lograr las metas trazadas por cada organización en su ámbito de competencia. A la vez que las Habilidades Directivas adquieren mayor importancia en las organizaciones, a nivel personal también se vuelve centro de interés para el desarrollo profesional de las personas. Conforme pasa el tiempo, se incrementa la exigencia en cuanto a habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos, mayores climas organizacionales que generan insatisfacción.

En la actualidad, las habilidades directivas se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas.

La "alta dirección de la empresa es la responsable de conducir y guiar a todos los colaboradores para el logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización"; pero, llegar a esa ejecución no es una tarea fácil, a pesar de que quien se encuentre al frente como director tiene que encontrar la soluciones a los problemas, mediante el análisis y la toma de decisiones. En este panorama, si un directivo no cuenta con las suficientes habilidades para enfrentar diversas situaciones, podrá alcanzar las metas deseadas". (Bonifaz, 2012:3)

"La alta dirección realiza diversas actividades en la organización, cubriendo tres áreas: 1. Relaciones interpersonales, 2. Información y 3. Decisiones. Por esto, todo directivo debe procurar el desarrollo de habilidades directivas y planearlas integrando su vida personal para alcanzar un desarrollo humano planificado". (Bonifaz et al., 2012).

La importancia de las habilidades directivas radica en que determinan el rendimiento laboral de los directivos. Derivado de los cambios en las estructuras de las empresas globalizadas y al vertiginoso desarrollo tecnológico en las comunicaciones y el transporte, hoy se requieren nuevos concepto de empresa y de director con capacidades distintivas y difíciles de copiar.

Para Madrigal (2009), la dirección es una función que lleva a cabo ~~una~~ un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. La Enciclopedia Castellana define habilidad como la astucia e inteligencia para manejar un asunto o para tratar con las personas. Efectivamente, la habilidad directiva es una tarea con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente.

Es así como el entorno cambiante al que se enfrentan los directivos hacen forzoso la elaboración de estudios que aborden conocimientos de las habilidades directivas, incorporando al autoconocimiento como

habilidad básica de dirección, tan necesaria en la mejora de gestión en los escenarios de incertidumbre.

Desde la perspectiva de Pereda, González y López (2014), el desarrollo y la formación en habilidades directivas incrementa la productividad de las organizaciones, es una realidad confirmada en el sector privado.

Duarte (2013) afirma que en un ambiente competitivo y exigente como el actual es fundamental para un directivo desarrollar y potencializar las habilidades gerenciales. Éstas le permitirán llevar a su empresa a conseguir el éxito y mantenerse en permanente evolución para hacerle frente al constante cambio.

De acuerdo con la Real Academia Española (2017), el concepto de habilidad procede de la palabra latina habilĭtas, -ātis, que significa capacidad y disposición para realizar algo o destreza en ejecutar una acción y el término directivo también de origen latino mediev. Directivus, significa que tiene facultad o virtud de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, como coordinar los recursos internos, representar a la empresa frente a terceros y controlar las metas y objetivos de la organización.

As**í, las habilidades directivas** son aquellas competencias[1] (capacidades y conocimientos) necesarias para poder manejarse así mismo así como las relaciones con otros. Es una planeación de la ejecución supervisando y dirigiendo personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización". (Pereda y Berrocal, 2012)

En su postura, Madrigal (2009) refiere que habilidad es la capacidad del individuo, lograda por el aprendizaje, para producir resultados previstos con el máximo de certeza y de seguridad, con el mínimo de distendió de tiempo y economía. Con esta descripción, el valor y desarrollo de la Habilidad Directiva exige conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué precisan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. Dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se conduce o conducirá, se debe saber hacerlo, y para ello se necesitan habilidades y destrezas interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir el trabajo en equipo.

Las cualidades descritas se vinculan con otras características que deben definir el perfil del directivo y que se resumen en el trinomio[2] para lograr un directivo exitoso.

Tabla 1.

Trinomio para lograr un Directivo Capaz

SABER "CONOCER"	SABER "HACER"	SABER "SER"
Conocimientos	Habilidades	Cualidades
Que se necesitan	Capacidades	Resultados

Fuente: Elaboración propia con base a Madrigal (2009)

De acuerdo con Codina (2012), la preparación y habilidades de un directivo efectivo puede ser tan amplia como se quiera, pues reúne aspectos afines con la tecnología, con los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como las herramientas utilizadas para dirigir, ya sean indicadores y ratios financieros, manejo del capital de trabajo, de posibles fuentes de financiamiento, la tasa de cambio, el efecto de la inflación, entre otros.

En este contexto, es imperativo entender que cuando el mundo de los negocios cambia, las necesidades de habilidades directivas también se transforman. Por esta razón, todo directivo de una organización o persona que aspire a serlo debe estar en una mejora continua de sus habilidades directivas.

La habilidad al ser una estrategia individual y humana ha evolucionado a la par de las transformaciones económicas y sociales. En una sociedad del conocimiento como la que se vive, el análisis de las habilidades directivas está en relación tanto con el

1 Competencia Laboral: Consiste en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. (Pereda y Berrocal,2012)

2 Lo que el directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados

cumplimento de los objetivos de la organización que se dirige como con el mercado para el cual se cumplirán los objetivos planteados.

Así entonces el estudio de las habilidades directivas tiene como referente a distintos autores que de acuerdo a su tiempo han conceptualizado el significado brindando una mayor comprensión de sus principales características y alcances en el marco de las necesidades empresariales. Según Pineda, Ivan y Valencia (2011), las exploraciones sobre las habilidades directivas han contribuido a importantes contribuciones y ordenamientos que permiten su análisis y comprensión.

Whetten y Cameron (2005) proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales y las clasifican en tres grandes grupos: Personales, Interpersonales y Grupales (ver Tabla 2).

Tabla 2.

Modelo de Habilidades Directivas Esenciales

Personales	Interpersonales	Grupales
Desarrollo de autoconocimiento ***"Manejo de uno mismo"***	Manejo del conflicto **"Negociar"**	Delegación **"Empoderar"**
Manejo de estrés y del tiempo **"Nivel relajado en control"**	Motivación de los empleados **"Plan de vida"**	Dirección hacia el cambio positivo **"Gestión"**
Solución analítica y creativa de problemas **" Estilo de solución"**	Comunicación de apoyo **"Escucha activa"**	Creación de unidades vigorosas **"Trabajo en equipo"**
	Ganar poder e influencia **"Liderazgo"**	

Fuente: Elaboración propia con base a Whetten y Cameron (2005).

Este modelo representa una aportación sustancial al desarrollo conceptual del Desarrollo e las Habilidades Directivas. En referencia a las ***Habilidades personales***, considerando lo que plantean Whetten y Cameron, se contempla el de Desarrollo de autoconocimiento con un "Manejo de uno mismo", Manejo de estrés y del tiempo con "Nivel relajado en control" y Solución analítica y creativa de problemas que defina el "Estilo de solución". En conjunto representan áreas ~~permanentes~~ de mejora en la administración de una organización de manera permanente.

En las ***Habilidades Interpersonales*** se considera que el Manejo del conflicto "Negociar", Motivación de los empleados "Plan de vida", Comunicación de apoyo "Escucha activa" y Ganar poder e influencia "Liderazgo" son fundamentales en las interacciones con los diferentes integrantes de una organización y con el equipo que uno conforme. En este aspecto, la empatía y la escucha activa fundamentales en la actuación de los directivos hacia sus colaboradores, pues contribuyen en el logro de relaciones interpersonales armoniosas y duraderas en las organizaciones. Ser consciente del impacto que tienen las palabras nos puede llevar a convertirnos en el ser más querido y respetado, o todo lo contrario, ser visto como una ~~la~~ persona indeseable, muy lejos de admirar.

Propiciar el dialogo y descubrir que todo fluye cuando se da paso a la apertura y al entendimiento, son factores que agregan valor e incrementan el saber. Entonces con buena disposición se logran relaciones nutritivas donde la receptividad se convierte en sabiduría. En ese escenario resulta clave ser consciente de cómo podemos impactar

con nuestra actitud, a través de la comunicación verbal y no verbal, al transmitir el mensaje que deseamos colocar.

El tercer grupo, el de las ***Habilidades Grupales,*** representa la Delegación "Empoderar", Dirección hacia el cambio positivo "Gestión", Creación de unidades vigorosas "Trabajo en equipo". Cabe señalar, que en estas habilidades el líder está al servicio de la organización, su éxito nace de su gestión. Por tanto, el líder debe caracterizarse por considerar el esfuerzo del equipo, ser motivador hacia los cambios y facilitar el camino, que se asume con sus capacidades propias y aproveche empoderando al equipo a su cargo, y un interés por conocer competencias y habilidades propias y de los demás. Si no se conoce lo que se tiene, difícilmente se puede querer o apreciar para repotenciar, por lo tanto será necesario conocer con quiénes cuento, con quiénes me relaciono y deseo formar equipo para valorar lo que hacen y cómo lo hacen.

Los líderes son capaces de inspirar al cambio de manera positiva cuando son coherentes en el decir y el hacer; cuando se abre paso el reconocimiento que contribuye a fortalecer el compromiso y existe una confianza al delegar. Tenemos que ejercer cambio personal, cerrar la brecha identificada entre el perfil definido, las habilidades que se poseen y las que se lograrán para tener una mejor actuación como líder, ajustando las ~~mis~~ conductas en un continuo aprendizaje y desarrollo.

La Ejecución en los Negocios

Charan y Bossidy (citado en Codina, 2010) refieren que la ejecución es el trabajo del líder del negocio. Una organización sólo puede ejecutar si el corazón y el alma del líder están inmersa en la compañía. Más que ~~sólo~~ pensar en grande o codearse con inversionistas y legisladores, aunque forma parte del trabajo, el líder debe involucrarse de manera profunda y personal con el negocio, debe comprometerse en el logro de los objetivos de la organización al dirigir los tres procesos básicos: escoger a otros líderes, establecer la dirección estratégica y conducir las operaciones. Esas acciones son la sustancia de la ejecución y los líderes no pueden delegarlas sin importar el tamaño de la organización.

Sólo un líder puede hacer las preguntas difíciles que todos necesitan responder y a continuación iniciar el proceso de debatir la información y tomar las decisiones correctas. Sólo el líder que está involucrado íntimamente en el negocio puede saber lo suficiente para tener una visión amplia y formular las preguntas difíciles.

La ejecución es el proceso sistemático de discutir rigurosamente los cómo y los qué, cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas. Incluye hacer suposiciones sobre el ambiente de negocios, evaluar la capacidad de la organización, vincular la estrategia a las operaciones y a las personas que van a implementarla, sincronizar a esas personas y sus diversas disciplinas, y vincular las recompensas a los resultados. También incluye mecanismos para cambiar las suposiciones conforme cambia el ambiente de negocios y ampliar la capacidad de la compañía para superar los retos de una estrategia ambiciosa.

En ese sentido más fundamental, la ejecución es una manera sistemática de exponer la realidad y actuar en ella. Charan y Bossidy consideran que el corazón de la ejecución consiste en tres procesos: la gente, la estrategia y las operaciones. Cada negocio utiliza estos procesos, pero frecuentemente son considerados de manera separada. Los "tres procesos clave de la ejecución" plantean lo que consideran las "siete Conductas esenciales de un líder a cargo de la Ejecución":

1. Conoce a tu personal y tu negocio.
2. Insiste en ser realista.
3. Fija metas y prioridades claras.
4. Da seguimiento a las metas.
5. Recompensa a quienes hacen las cosas.
6. Amplía la capacidad de las personas.
7. Conócete a ti mismo.

Para cumplir con estas tareas el líder requiere del desarrollo de habilidades esenciales que permitirán una ejecución eficaz.

Conclusiones

Es un hecho que en un mundo cambiante, el cambio se vuelve imposible de manejar. Nadie puede manejar el cambio constante con desorganización y carencia de habilidades.

> "Independientemente de los recursos tecnológicos disponibles, las mismas habilidades humanas básicas yacen en el corazón de la interacción humana efectiva. Las relaciones humanas son cada vez más importantes, y esto implica las relaciones interpersonales (y no al revés), al generarse la era de la informática, y al abarcar las tecnologías cada vez más de nuestra vida cotidiana. La sociedad está expuesta cada día a más información que la que podemos prestar atención. Pero, no existe ninguna forma para organizar, priorizar o interpretar dicha información, así que continuamente no está claro lo que es vital y lo que puede ignorarse. En este andar, las relaciones que tenemos con las fuentes de información es la manera para entender. Generar relaciones basadas en la confianza que es una parte crítica de la adaptación a la sobrecarga de datos". (Whetten y Cameron, 2005).

Por tanto, se requiere un Liderazgo Vigoroso, una toma de decisiones fundamentada en aspectos racionales, pero también los intuitivos, y un desarrollo de trabajo colaborativo, de lo contrario será difícil la ejecución y logro de resultados rentables en las organizaciones. Saber hacer implica el desarrollo de Habilidades Directivas para llevar a buen puerto la organización.

Para mejorar la efectividad de las personas se requiere trabajar en conjunto, planificando acciones, mejorando las relaciones personales, interpersonales y grupales, y distribuyendo de manera racional los roles. Quienes dirigen las empresas poseen una formidable posibilidad de liderar trasformaciones, encausar con el cómo se conduce, ser creador de tiempos internos positivos basados en el quehacer acorde.

Desde esta reflexión, la labor a acometer requiere del Desarrollo de Habilidades Directivas para impactar, infundir y crear un fruto multiplicador en todos los que dirige. Los directivos de las empresas e instituciones requieren primero tener un enfoque correcto para observar el objetivo y establecer acciones para llegar a él.

Referencias

- Aburto Pineda, H., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia, 19 (51), 41-49.
- Amaril, L. (2008) Las habilidades interpersonales de los directivos de hoy. Recuperado el 5 de Abril de http://www.ultimahora.com/las-habilidades-interpersonales-los-directivos-hoy-n137595.html.
- Boaz, N; Ariel, E. (2014) Change leader, change thyself en McKinsey Quarterly.
- Bustamante. (2005) Reseña de "Desarrollo de habilidades directivas de David A. Whetten y Kim S. Cameron. Panorama Socioeconómico, () 124-126. Recuperado el 5 de Abril de 2017 http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903114.
- Bonales, J; Aburto, H. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia, 19() 41-49. Recuperado el 4 de Febrero de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006.
- Bonifaz, C. (2012) "Desarrollo de habilidades directivas". Red tercer milenio s.c. Recuperado 21 de Abril de www.aliat.org.mx/.../Desarrollo_de_hablidades_directivas.pdf • Archivo PDF.

- Codina, J. (2010). El arte de la ejecución de la estrategia. Revista Ciencias Estratégicas, 18() 213-224. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151316944004
- Duarte, R. (2013). Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización. Ensayo. Universidad militar nueva granada, bogota colombia
- Drucker, P. (1978) "La gerencia de empresas". Editorial: Sudamericana. Recuperado 8 de febrero de https://librerania.blogspot.mx/2014/10/la-gerencia-de-empresas-peter-drucker.html.
- Madrigal, B. (2009) "Habilidades directivas". Recuperado 8 Abril de http://ebooks-kings.com/pdf/habilidades-directivas-berta-madrigal-torres. Archivo PDF.
- Pereda, J; González, F; López, T. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). Intangible Capital, 10() 528-561. Recuperado 25 Marzo de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003.
- Whetten, D, & Cameron, Kim; (2005)"Desarrollo de habilidades directivas. Recuperado 28 Marzo de http://www.elblogdegeovanirodriguez.bligoo.

Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional.

Díaz, C., Roncallo, L., López, M., y González, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. Revista De Economía & Administración, 15(1), pp. 71-88.

Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional*

Leadership: Considerations on its Conceptualization, Evolution and Challenges Facing The New Organizational Reality

Claudia Díaz Sarmiento[α]

Laura Roncallo Lafont[β]

Mariangela López Lambraño[Ψ]

Saúl González Barranco[φ]

Resumen
Desde la antigüedad, el liderazgo ha sido motivo de fascinación debido al poder, la influencia y la persuasión característicos de los individuos que poseen esta habilidad. En las organizaciones, los líderes son foco de atención, al ser generadores de valor y promotores del desarrollo empresarial; por lo tanto, tienen el compromiso de formar, fomentar y potencializar a estos individuos para poder alcanzar metas organizacionales. Entendiendo la importancia del tema, el presente artículo de revisión explora el concepto de liderazgo, describe sus cambios frente a la evolución de la administración, determina su perspectiva ante a los retos de la nueva realidad organizacional y sirve como punto de partida para estructurar futuras líneas de investigación, las cuales permitan seguir profundizando en el conocimiento del liderazgo.

Palabras clave
Líder, liderazgo, paradigma organizacional, tendencias de liderazgo.

Abstract
Since ancient times, leadership has been a source of fascination because of the power, influence and persuasion which characterize individuals who possess this ability. In organizations, leaders are

* Artículo recibido el 13-11-2017 y aprobado el 20-02-2018.

α M.B.A. Docente Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia). Correo electrónico: cdiazp@uninorte.edu.co.

β M.B.A. Docente Universidad del Norte. Barranquilla (Colombia). Correo electrónico: laurar@uninorte.edu.co.

Ψ M.B.A. Docente Universidad del Norte. Barranquilla (Colombia). Correo electrónico: mlambrano@uninorte.edu.co.

φ M.B.A. Docente Universidad del Norte. Barranquilla (Colombia). Correo electrónico: sgonzale@uninorte.edu.co.

the focus of attention, being value generators and promoters of business development, and therefore they have the commitment to train, foster and empower others to achieve organizational goals. Understanding the importance of the topic, this review article explores the concept of leadership, describes its changes regarding the evolution of administration, determines its perspective facing the challenges of the new organizational reality and serves as a starting point for structuring future research lines which will allow delving deeper into our knowledge of leadership.

Key words
Leader, leadership, organizational paradigm, leadership trends.

Introducción

El liderazgo, como fenómeno social, ha sido objeto de investigación y discusión por académicos en diversas áreas del conocimiento, debido a la imperiosa necesidad de comprender el misterio detrás de algunos individuos con capacidad para destacarse e influir sobre un colectivo, en aspectos de la vida política, económica, social, militar, religiosa; entre otros. Y es que basta con revisar algunos de los hechos históricos de la humanidad, para identificar personajes que han sido protagonistas de grandes hazañas, cambios e iniciativas, ejerciendo una notable influencia en la evolución y en la reconfiguración del mundo.

Si bien la importancia de profundizar en los factores asociados al liderazgo resulta evidente, obtener un consenso acerca de lo que significa ser líder o de las características relativas a estos individuos, ha sido una de las grandes dificultades para su estudio. Esto, debido a la existencia de múltiples planteamientos para explicar su surgimiento y evolución, en los cuales se privilegian distintas variables relacionadas con el líder.

En el escenario organizacional, el liderazgo es considerado una fuente de ventaja competitiva en la medida en que los líderes tienen la capacidad de impactar el desempeño individual y colectivo, impulsando la productividad y la competitividad organizacionales. Por lo anterior, es importante entender el liderazgo como un elemento dinámico que requiere ser contextualizado, según el momento histórico y las exigencias de la organización y su entorno.

Dada la repercusión del fenómeno del liderazgo dentro del desempeño organizacional, el presente artículo de revisión se centra, en primer lugar, en la exploración de diversas posturas en torno al significado de liderazgo, clasificando los hallazgos dentro de dos paradigmas: el paradigma tradicional y el nuevo paradigma del liderazgo. Seguidamente, se expone la visión de diversos autores frente a los cambios en las características del liderazgo al interior de los paradigmas organizacionales para, finalmente, describir los atributos que se deben observar en los líderes, teniendo en cuenta el panorama actual y las expectativas generadas por el nuevo escenario organizacional.

Metodología

El presente estudio descriptivo se fundamentó en una revisión sistemática de literatura, extraída de textos especializados, artículos científicos y trabajos de investigación sobre el tema liderazgo; se hizo énfasis en tres elementos específicos sobre esta temática: 1) la conceptualización del término liderazgo; 2) la evolución del liderazgo al interior de los paradigmas organizacionales; y, 3) las perspectivas del liderazgo frente a

los desafíos del nuevo escenario organizacional. La exploración y análisis de literatura realizados se basó en las cinco etapas propuestas por Denyer y Tranfield (2009):

Etapa 1. Formulación de las preguntas de investigación: Counsell (1997) afirma que la adecuada formulación de las preguntas de investigación resulta fundamental, para la selección de los trabajos y de la información relevante, para los fines de la investigación. En ese sentido, las preguntas asociadas a la presente investigación fueron las siguientes:

P1- ¿Qué es liderazgo?
P2- ¿Qué cambios en las características del liderazgo pueden apreciarse al interior de los paradigmas organizacionales?
P3- ¿Cuáles son las perspectivas del liderazgo frente a las exigencias del nuevo escenario organizacional?

Etapa 2. Ubicación de los estudios: La delimitación de la búsqueda bibliográfica se hizo a través de la definición de los siguientes parámetros:

a. **Bases de datos consultadas:** las bases consultadas fueron: Dialnet, DOAJ, EBSCOhost, Google Scholar, JSTOR, NCBI, ProQuest, Redalyc, Scielo, Science Direct y Taylor And Francis. De igual forma, se revisaron textos y publicaciones en medios impresos y electrónicos.
b. **Descriptores de la información:** representan las palabras clave para guiar la búsqueda, por ejemplo, liderazgo, conceptualización del liderazgo, evolución del liderazgo, liderazgo en la historia, liderazgo y sociedad, liderazgo organizacional, evolución del liderazgo organizacional, liderazgo y administración, paradigmas organizacionales y liderazgo, liderazgo y globalización, el futuro del liderazgo, cuarta revolución industrial.
c. **Rango de años para la búsqueda por pregunta de investigación:** concepto de liderazgo, entre 1970 y 2017; cambios en el liderazgo frente a los paradigmas organizacionales, entre 1960 y 2000; y, perspectivas del liderazgo ante los retos del nuevo escenario organizacional, entre 1989 y 2017.
d. Áreas de conocimiento e idiomas: se seleccionaron publicaciones enmarcadas dentro de las ciencias administrativas, ciencias sociales, antropología, psicología, sociología, filosofía e historia (en español e inglés).

Etapa 3: Selección y evaluación de los estudios: se realizó una primera selección de publicaciones, teniendo en cuenta su capacidad para dar respuesta a las preguntas de investigación y su calidad metodológica y científica. Para ello, se revisaron títulos, autores, palabras clave, resumen y conclusiones de los estudios resultantes de la

búsqueda preliminar, en las bases de datos. Después de una lectura crítica, se realizó una segunda selección de publicaciones, a partir de la relevancia y la pertinencia de su contenido[1].

Etapa 4. Análisis y síntesis: para el desarrollo de esta fase, se empleó un cuadro de análisis donde se recoge información general y específica del estudio que será examinado (Anexo 2).

Etapa 5: Reporte y uso de los resultados de la investigación: luego de haber hecho la selección de estudios e información pertinente para el artículo, se dio inicio a la redacción del texto, conservando las cualidades para la redacción de artículos científicos descrita por Bobenrieth (citado por Vera, 2009), que son: claridad, concisión, precisión, sencillez y naturalidad.

Resultados

Concepto de liderazgo

Si se examina la historia de la humanidad, es fácil encontrar numerosos ejemplos de personajes icónicos con la capacidad de influir y movilizar esfuerzos individuales y colectivos hacia fines específicos. A estos personajes "líderes" se les atribuyen hazañas de tal envergadura, que los convierte en protagonistas indiscutibles de avances, transformaciones y sucesos de gran impacto para el ser humano y la sociedad. Siendo evidente la importancia de los líderes, es necesario iniciar esta investigación respondiendo a la pregunta "¿Qué es liderazgo?". Para ello, se subraya antes que la tarea de encontrar un concepto único para describir este término de manera holística, resultó difícil, dada la pluralidad en enfoques, visiones y posturas en relación con este fenómeno social. Es así como Zalles (2011) afirma que, si bien es clara la importancia atribuida a los líderes en diversos ámbitos de la vida humana, resulta complejo el ejercicio de unificar su conceptualización y caracterización, debido a la pluralidad de enfoques y perspectivas desde los cuales puede ser abordado el tema.

Según Bolman y Terrence (1995) la palabra *líder,* con más de mil años de antigüedad, proviene de la raíz anglosajona *Leadare* y hace referencia al sujeto que conduce viajeros por el camino, proporcionándoles ayuda y seguridad, haciendo que disminuya el temor a la incertidumbre y a los peligros propios del trayecto. Por su parte, la Real Academia Española RAE (2014) define al líder como la "persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad", y al liderazgo como el "ejercicio de las actividades del líder".

[4] El Anexo 1 describe el número de publicaciones seleccionadas por base de datos utilizada..

A continuación, se exploran diversas visiones de autores que han brindado importantes aportes a la conceptualización del liderazgo, ubicando los hallazgos en dos grandes universos: el paradigma tradicional y el nuevo paradigma del liderazgo.

Paradigma tradicional del liderazgo

El paradigma tradicional para Zalles (2011) se basa en la idea de que el líder es el individuo que tiene la capacidad de definir una visión y metas, coordinar tareas, diseñar y asignar normas y guiar las actividades de otros. Bajo esta perspectiva, el líder posee capacidades especiales que les concede una reputación privilegiada, logrando que el colectivo acepte, obedezca e incluso se someta a sus disposiciones. Del mismo modo, Contreras (2008) concibe al liderazgo como un rasgo, característica, habilidad, o condición extraordinaria y diferenciadora entre quienes son líderes de aquellos que no.

Por su parte, Blanchard (2007) reduce el concepto de liderazgo a la habilidad de algunos para influenciar a otros, haciendo uso del poder y de las capacidades de los seres humanos, para alcanzar resultados. Complementando lo anterior, Gardner y Laskin (1998) definen liderazgo como la capacidad de algunos individuos para influir en los actos y emociones de otras personas, de manera directa o indirecta, logrando, según Bolman y Terrence (1995), un comportamiento motivado hacia el logro, gracias al entendimiento de la visión creada y compartida por el líder.

El análisis de los conceptos previamente expuestos, sugieren que el liderazgo, bajo el paradigma tradicional, se asocia con la habilidad de algunos seres humanos para definir una visión y su capacidad para guiar, mandar, regular, dirigir, coordinar actividades de otras personas o “seguidores”, quienes, generalmente, aceptan su autoridad de manera sumisa e incluso servil, reconociendo que su estatus superior es una contraprestación a los dones o habilidades especiales que posee.

De igual manera, se proyecta al líder como un individuo con poder y el dueño absoluto de la visión, la cual deberá ser compartida y aceptada por sus seguidores. Sin embargo, Molina y Torrado (2012), al plantear los dos estilos de liderazgo (uno orientado a resultados, y otro, hacia personas), sugiere que existe más de una forma de ser líder; por ende, limitarse a definirlo solo en función de cualidades como ser visionario y tener la autoridad y poder para influir sobre otros, de modo que se logren los objetivos, dejaría por fuera otras variables como el respeto, el carisma, la capacidad de inspirar, entre otras, que serán abordadas a continuación dentro del nuevo paradigma del liderazgo.

El nuevo paradigma del liderazgo

Para abordar el nuevo paradigma del liderazgo es necesario hacer énfasis en la importancia del rol del ser humano al interior de las organizaciones, pues le agrega valor, aporta al logro de sus metas e impacta su crecimiento y sostenibilidad; para ello, es fundamental, según Etkin (2003) la existencia de un clima de confianza entre jefes y colaboradores. En este sentido y con la finalidad de que los líderes propicien y promuevan dicho ambiente de confianza, es necesario explorar más allá de rasgos particulares del líder y hacer foco en la manera como este se relaciona con sus seguidores. Como muestra de lo anterior, Heifetz (1997) establece que el líder es el individuo con la capacidad de movilizar el "trabajo adaptativo", para que sean las personas quienes busquen y encuentren soluciones a los diferentes problemas que se presentan, basándose en el respeto mutuo y la confianza entre las partes. Igualmente, Bolman y Terrence (1995) establecen que el nuevo papel del líder es ser un facilitador, participativo y democrático, capaz de brindar apoyo a sus colaboradores, para que busquen la mejor manera de llegar a la meta.

Por su parte, Bass (1999) introduce el concepto de "líder transformacional", a quien define como un individuo carismático e inspirador, con la capacidad de ir más allá de sus propios intereses y de estimular el aprendizaje de sus colaboradores a quienes valora por sus grandes potencialidades. También Shamir, House y Arthur (1993) definen a los líderes transformacionales como aquellos capaces de modificar el autoconcepto en sus colaboradores, impactando su compromiso y su sentido de pertenencia, al identificarse con la filosofía y misión organizacionales. Sumado a lo anterior, Pérez (1998) agrega que los líderes se sienten insatisfechos al obtener resultados de sus colaboradores, motivados por el temor o por la esperanza de un privilegio a cambio.

Por el contrario, la mayor satisfacción es impulsar las intenciones de sus colaboradores hacia una actuación particular; por ello, su mayor objetivo consiste en "hacer lo correcto, concentrarse en los valores e inspirar a sus colaboradores" (Leigh, 2015, p. 99). De esta manera, las personas encuentren sentido a lo que hacen y se muevan en la dirección correcta para alcanzar el éxito.

Para Torres y Ríos (2013), el liderazgo es el resultado de la interacción entre personas, con el fin de: 1) entender la visión y perspectivas de los miembros de la organización; 2) impulsar el ajuste del sistema organizacional; 3) fortalecer la diversidad personal considerando las fortalezas individuales; y, 4) propiciar un ambiente adecuado que permita el desarrollo de la creatividad e innovación, en donde predomine la confianza entre los miembros.

Se puede apreciar que, bajo el nuevo paradigma del liderazgo, el líder potencializa, faculta y prepara a sus colaboradores, para que ellos desarrollen al máximo sus capacidades, las cuales se constituyen como la mayor herramienta para el logro de los objetivos. El líder deja de ser un simple proveedor de soluciones, para convertirse en un miembro más del equipo de trabajo, con la capacidad de motivar, inspirar, estimular e impulsar el esfuerzo colectivo hacia fines específicos, preservando el clima de confianza del sistema social.

Paradigmas organizacionales y liderazgo

La evolución de las organizaciones está ligada directamente con la aparición y desarrollo de los estilos de liderazgo, pues, desde comienzos de la humanidad, en las grandes civilizaciones de la época antigua, se dieron muestras de este aspecto. Los aportes de los filósofos antiguos, como los expone Chiavenato (2003), ratifican el mantenimiento de un mismo esquema en los años después de cristo; posteriormente, con los filósofos modernos como Descartes (2003), se apoya una concepción más psicológica de la filosofía que brinda muchos aportes al ser en su desempeño organizacional.

En el desarrollo de la Revolución Industrial, entre 1780 y 1914, surgen los paradigmas organizacionales, con el inicio y la consolidación de las organizaciones propiamente dichas, procesos a los que se van asociando esquemas evolutivos del liderazgo. Kuhn (2000) introdujo el concepto de la influencia de los factores sociológicos y psicológicos al desarrollo de la ciencia. A partir de ahí, se consolida el surgimiento de los cuatro paradigmas organizacionales y de cómo van cambiando las concepciones del ser al interior de las organizaciones, al tiempo que el ser humano va ajustando su concepción de ser psicológico y ser social.

Paradigma Clásico

El primer paradigma de la administración moderna es el paradigma clásico donde, a partir de los principios Taylor (1971), las concepciones de Fayol (2000) y toda la concepción burocrática de las organizaciones proveídas por Weber (2012), se puede ver cómo, a partir de una concepción del hombre visto como un ente de motivación únicamente económica, se empieza a desarrollar un esquema de liderazgo autoritario, por la desconfianza existente de los patronos al empleado. Esto solo empieza a cambiar un poco a partir de los estudios del enfoque del recurso humano, en los cuales se muestran otras variantes motivacionales más allá de la económica, con autores como Mayo (citado por Aktouf, 2001), quien retoma los aportes previos de los clásicos y se interesa en

establecer diferencias entre los estilos de manejo organizacional, marcando una tendencia importante en los estilos de liderazgo presentados desde los inicios de las organizaciones.

Paradigma Neoclásico

Este paradigma plantea una concepción más administrativa del ser humano, enfocando el liderazgo desde una óptica con más trascendencia sobre los dirigidos, en el marco del inicio de la consolidación de un proceso más estratégico, a partir de los aportes de la teoría general de sistemas (Kast, 1976) y la administración por objetivos (Drucker, 1966). Con lo anterior, se modela un proceso organizacional con una incidencia notable sobre la concepción del ser en el ejercicio del liderazgo, contemplando un norte y unas metas por lograr, dentro del proceso de sostenibilidad organizacional.

Paradigma del Capitalismo Industrial

Básicamente, se desarrollan concepciones relacionadas con el liderazgo en el abordaje de conceptos como el *clima organizacional,* con autores como Selznick (1948), quien estudió aspectos como los valores y el estilo de dirección; y *la gestión del conocimiento*, que, a partir del conocimiento organizacional, es definida como "la capacidad para actuar efectivamente" (Dawson, 2000, p. 3). En el mismo sentido, Schein (1988) identifica al líder con cinco mecanismos primarios: aspectos importantes que se puedan medir y controlar; reacciones ante incidentes y crisis; ejemplos de comportamiento para ser tenidos como modelos a seguir; criterios para la entrega de recompensas e incentivos; y, criterios para procesos de selección, promoción y despido.

Paradigma del capitalismo financiero

Dicho paradigma presenta y desarrolla conceptos como *benchmarking* que potencializa al ser, al desarrollarse análisis importantes de los factores claves de éxito organizacional (Spendolini 1994); igualmente, conceptos de *reingeniería,* los cuales permiten reinventar y hacer más sólida la propuesta de valor, tal como lo plantean Hammer y Champy (1994), utilizando nuevas tecnologías de la información, valor agregado individual, polivalencia y un trabajo en equipo más consolidado, causando así impacto en el proceso de liderazgo ejercido bajo este paradigma.

Retos del liderazgo frente a los desafíos del nuevo escenario organizacional

Según Schwab (2016), "vivimos en una era de complejidad, y el buen liderazgo demanda un cambio radical en nuestra visión del involucramiento colaborativo de cara al futuro" (p. 1). Las transformaciones que trae consigo la Cuarta Revolución Industrial vienen

impactando de manera profunda los sistemas sociales y económicos. Por ello, el principal reto global para el líder del futuro, según Brooke-Marciniak (2017), es el de establecer un liderazgo sensible que permita encarar los problemas de la actualidad.

Stăncioiu (2017) define la Cuarta Revolución industrial o "Industria4.0", como una transformación significativa de toda la producción industrial, a través de la combinación de tecnologías digitales con la industria convencional. Una industria que lanza productos más rápido, buscando flexibilidad y eficiencia gracias a la digitalización.

> En fábricas inteligentes creadas por la industria 4.0, estructuradas modularmente, en donde los sistemas ciberfísicos supervisan los procesos físicos, crean una copia virtual del mundo físico y toman decisiones descentralizadas. Se comunican usando el Internet de las cosas, cooperando en tiempo real entre ellos y con los recursos humanos" (Stăncioiu, 2017, p.75)

La cuarta revolución industrial y sus implicaciones fueron discutidas en el Foro Económico Mundial realizado en Davos, 2016. Schwab (citado por Peters, 2017) se refiere a esta época como una era de conexiones globales que tiene el poder de transformar sistemas completos de producción, liderazgo y gobernanza. De igual forma, Prisecaru (2016), afirma que la cuarta revolución industrial puede llevar a una reducción de la demanda laboral y, a su vez, imponer nuevos requisitos para la educación.

Sin embargo, como menciona Kroh (2016), a pesar de todos los avances, ni la computadora más capaz puede escribir una novela o pintar imágenes a partir de su imaginación; el ser humano es, simplemente, irremplazable en actividades clave. Es por esto que se requiere de un liderazgo capaz de generar un entorno propicio para integrar esos avances, de cara a los retos del cambiante mercado laboral.

En este sentido, al analizar los retos que enfrenta el liderazgo en el panorama laboral, es inevitable abordar el desafío propio del cambio generacional, a partir del ingreso de la generación *millennial* al mercado. Los empleados de dicha generación, y quienes, en gran medida, son los impulsores de esta cuarta revolución industrial, tienen expectativas diferentes en torno al trabajo y el papel de este en sus vidas, evidenciando cambios en sus motivaciones, actitudes y personalidades. Ello demanda, a su vez, un cambio por parte del líder empresarial (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017).

Anderson, Baur, Griffith y Buckley (2017) proponen una revisión a las teorías de liderazgo más comunes, como respuesta a las brechas de liderazgo generadas por el cambio en el empleado de la actualidad, buscan-

do mayor efectividad del liderazgo al momento de motivar e influenciar a los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La nueva fuerza laboral ha crecido en un entorno donde la tecnología y lo digital son lo normal: "los del milenio esperan una interacción permanente con sus pares usando métodos inimaginables para las generaciones anteriores de adultos jóvenes" (Howe & Strauss, 2007, p. 50).

Siendo una generación sin fronteras, estos han influenciado un mundo empresarial cada vez más flexible y abierto a una fuerza de trabajo diversa, en términos de procedencia y ubicación. Los líderes que ignoren este tipo de cambio en la composición demográfica de la fuerza laboral presentarán, ciertamente, una desventaja competitiva (White, 1999).

Perspectivas del liderazgo

Fernández (2017), en su ensayo *Liderazgo global, ¿una Nueva Teoría?* anota que "ante la complejidad del mundo actual, se impone la necesidad de un nuevo liderazgo" (p. 37). Adicionalmente, Goldsmith, Greenberg, Robertson, y Hu-Chan (2003) resaltan que estos líderes deben poseer características tales como pensamiento global; entender y respetar las diferencias culturales; estar familiarizado con los desarrollos de las tecnologías de información y comunicación; capacidad de conformar redes y alianzas que permitan complementar cualquier deficiencia del equipo; un comportamiento ético y, muy especialmente, saber compartir el poder. Por lo tanto, el liderazgo transformacional es el enfoque que logra integrar las características del líder, para enfrentar la complejidad del siglo XXI.

No obstante, la tendencia en el liderazgo, según Wright y Mckinnon (2015), refrendan que "el coaching se ha convertido en un estilo de liderazgo. Hoy es reconocido como una parte importante del liderazgo y requiere una serie de habilidades que los gerentes deben implementar" (p. 24).

Dado lo anterior, y de acuerdo con lo que indica Goleman (2004), el coaching es uno de los estilos de liderazgo más representativos del siglo XXI, y es considerado como una nueva tendencia para gerenciar. Sin embargo, como menciona Goleman (2000), el líder efectivo responde aplicando el tipo de liderazgo adecuado y adaptándolo, dependiendo de la situación. El coaching se complementa con otros estilos que se ejercen con destreza, teniendo en cuenta las circunstancias, los objetivos, la cultura corporativa, las personas, los valores, etc. (Salazar, 2016).

Zamora y Poriet (2006) anotan que "el papel de los líderes como salvadores, debe cambiar hacia coaches, guías, mediadores y orientadores en los

conflictos, especialmente con aquellas personas, a las cuales la variable del cambio permanente les produce sensaciones de inseguridad" (p. 65). Para Kets y Florent (1999), los líderes de mayor éxito debían cumplir entre otras la tarea de "movilizar y motivar a las personas a actualizar su visión específica del futuro" (p. 17). Con respecto a esto, Román y Fernández (2008) mencionan en su libro que el líder coach debía asumir, entre otros: una visión y estructura clara, la responsabilidad conjunta entre coach y equipo, la retroalimentación frecuente, el apoyo y monitoreo del equipo, la empatía con el equipo, así como sus necesidades.

Por su parte, Gallardo (2012) opina que los nuevos directivos deben estar listos para innovar y resalta la importancia del liderazgo innovador, transformador y transformacional. Destacando estos adjetivos como determinantes para la nueva naturaleza de esta función directiva.

Conclusiones

La concepción del liderazgo ha sufrido modificaciones alineadas con el ambiente que circunda el accionar del líder. Por ello, la idea del líder como la persona con habilidades para definir una visión y la capacidad de guiar, mandar, regular, dirigir, coordinar actividades de otras personas, como se expone en el paradigma tradicional, se transformó en la comprensión del líder como el individuo capaz de potencializar, facultar y formar a sus colaboradores, para que ellos desarrollen las habilidades que los lleven al logro de las metas, tal como se establece en el nuevo paradigma.

Adaptando el concepto al escenario organizacional, se puede concluir que este migra de la consideración del líder como protagonista absoluto del logro colectivo, gracias a las características individuales que posee; para considerar al líder como un elemento del grupo, con la habilidad de compartir, trascender y lograr la comprensión de la visión organizacional, impulsar el acople del sistema al entorno, fortalecer la diversidad personal, considerando las fortalezas individuales y favorecer, por medio de la comunicación, la construcción de un ambiente propicio que promueva el desarrollo de la creatividad e innovación, dentro de un espacio confianza entre los colaboradores.

La evolución del liderazgo pasa por los paradigmas clásico, neoclásico, pasando por el capitalista industrial hasta llegar al paradigma capitalista financiero. Tal evolución es el cimiento para los estilos actuales como el *coaching,* uno de los estilos de liderazgo característicos del siglo XXI y la referencia como punto de partida para los retos propios del liderazgo.

Visión, inteligencia emocional y coherencia son el común denominador de

los factores que las empresas están necesitando de las personas llamadas a conducir procesos de liderazgo. Estas características cobran gran valor cuando se analizan los retos del liderazgo actual tratados en el artículo, que, en su gran mayoría, se asocian a temas generacionales, de valores y actitudes frente al trabajo.

La investigación realizada sirve como punto de partida para estructurar futuras líneas de investigación que permitan seguir profundizando en el conocimiento del liderazgo, contextualizado a las necesidades del mercado nacional y regional colombiano. Asimismo, identificar las características de liderazgo que demandan algunos sectores económicos, para un efectivo proceso de reclutamiento y selección de personal. Finalmente, los retos del nuevo escenario organizacional implican un desafío para las instituciones educativas que son actores importantes en el proceso de formación asertiva y contextualizada a las exigencias de mercado laboral. En este sentido, se requiere explorar cómo cerrar la brecha existente entre las necesidades del mercado y la oferta educativa.

Referencias

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, *28*(1), 245-260.

Aktouf, O. (2001). *La administración: Entre la tradición y la renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9-32.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá D. C.: Editorial Norma.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1995). *Organización y liderazgo. El arte de la decisión*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

Brooke-Marciniak, B. (2017). *How responsive leadership can help to reduce economic inequality*. Recuperado de https://betterworkingworld.ey.com/purpose/responsive-leadership-an-answer-to-economic-equality

Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración.* Bogotá D. C.: McGrawHill.

Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research, 1*(2). Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008

Counsell, C. (1997). Formulating Questions and Locating Primary Studies for Inclusion in Systematic Reviews. *Annals of Internal Medicine*, *127*(5), 380-387.

Dawson, R. (2000). Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy. *Journal of Knowledge Management, 4*(4), 320-327.

Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). The sage handbook of organizational research methods. *Reference and Research Book News, 24*(3). Recuperado de: https://search.proquest.com/docview/199760922?accountid=41515

Descartes, R. (2003). *El discurso del método*. Córdoba: El Cid Editor.

Drucker, P. (1966) *La dirección mediante objetivos y autocontrol.* En: *La gerencia de empresas* (4ta ed.). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Etkin, J. R. (2003). Gestión de la complejidad en un entorno competitivo; la complicada relación entre la eficacia y los valores sociales. *Revista de Ciências da Administração*, *5*(10), 111.

Fayol, H. (2000). *Administración industrial y general*. México D. F.: Herrero Hermanos.

Fernández, M. C. (2017). Liderazgo global ¿Una nueva teoría? *Pizarrón Latinoamericano: Realidad y Contexto de América Latina*, *8*(7), 37-48.

Gallardo, V. (2012). *Los cinco comportamientos del líder del futuro*. Recuperado de https://supervivencia-directiva.com/2012/02/04/los-cinco-comportamientos-del-lider-del-futuro/

Gardner, H., & Laskin, E. (1998). *Mentes líderes*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Goldsmith, M., Greenberg, C., Robertson, A., & Hu-chan, M. (2003). *Global Leadership: The Next Generation*. New Jersey, NJ: Pearson Education.

Goleman, D. (2000). Leadership that get results. *Harvard Business Review*, *78*(2), 78-90.

_____. (2004). *Primal leadership. Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá D. C.: Editorial Norma.

Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles.* Barcelona: Paidós Editores.

Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, *85*(7/8), 41-52.

Kast, F. E., & Rosenweirg, J. E. (1976). *Un enfoque moderno: el en-*

foque de sistemas. Administración en las organizaciones. México D. F.: McGraw-Hill.

Kets de Vries, M., & Florent-Treacy, E. (1999). *Los nuevos líderes globales.* Bogotá D. C.: Editorial Norma SA.

Kroh, M. (2016). A socio-economic context of the "fourth industrial revolution". *Education and Science without Borders, 7*(14). Recuperado de https://search.proquest.com/docview/1900329013?accountid=41515

Kuhn, T. S. (2000). *La estructura de las revoluciones científicas*. Bogotá D. C.: Fondo de Cultura Económica.

Leigh, A. (2015). *Lo esencial de la administración*. México D. F.: Trillas.

Molina, M. J. C., & Torrado, M. N. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87-105.

Pérez, L. J. A., & Chinchilla, N. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: La nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Peters, M. A. (2017). Technological unemployment: Educating for the fourth industrial revolution. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, *5*(1), 25-33. doi: http://dx.doi.org/10.22381/JSME5120172

Prisecaru, P. (2016). Challenges of the fourth industrial revolution. *Knowledge Horizons.Economics*, *8*(1). Recuperado de https://search.proquest.com/docview/1793552558?accountid=41515

Real Academia Española [RAE]. (2014). *Diccionario de la lengua española.* Recuperado de http://dle.rae.es/?id=NGziyCV

Román, D., & Fernández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. Recuperado en: http://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&printsec=frontcover&dq=coach ing&hl=es&sa=X&ei=BDetUfCBLu610QG_7IDIBA&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=coaching&f=false

Salazar, N. (2016). *El coach empresarial, una nueva tendencia para gerenciar*., Bogotá D. C: Universidad Militar Nueva Granada.

Schwab, K. (2016). *Cuatro principios de liderazgo de la Cuarta Revolución Industrial*. Foro Económico Mundial. Recuperado de: https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/cuatro-principios-de-liderazgo-de-la-cuarta-revolucion-industrial/

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores S. A.

Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review, 13*(1). Recuperado de http://www.jstor.org/stable/2086752

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership. *Organizational Science, 4*(4), 577–594.

Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. Cali: Editorial Norma.

Stăncioiu, A. (2017). The fourth industrial revolution "industry 4.0". *Fiabilitate şi Durabilitate*, *1*(19), 74-78.

Taylor, F. W. (1971). *Principios de la Administración Científica*. México D.F.: Herrero Hermanos.

Vera, C. O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista Médica La Paz*, *15*(1), 63-69.

Torres, F. V. C., & Ríos, G. A. C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, *29*(126), 72-76.

Weber, M. (2012). *Sociología del poder: los tipos de dominación*. Madrid: Alianza Editorial.

White, R. D. (1999). Managing the diverse organization: the imperative for a new multicultural paradigm. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, *4*(4), 469-493.

Wright, S., & McKinnon, C. (2015). *Alquimia del liderazgo: la magia del líder coach*. Lima: Editorial UPC.

Zalles, J. H. (2011). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?lookup=0&q=Liderazgo,+Un+concepto+en+evoluci%C3%B3n:+Zalles&hl=es&as_sdt=0,5

Zamora, A., & Poriet, Y. (2006). Papel de los Líderes y Nuevas Tendencias del Liderazgo en el Siglo XXI. *Revista Faces*, *17*(1).

Anexos

Anexo 1. Publicaciones por base de datos

Base de Datos	No. publicaciones
Dialnet	2
DOAJ	1
EBSCOhost	3
Google Scholar	10
JSTOR	1
NCBI	1
ProQuest	7
Redalyc	1
Scielo	1
ScienceDirect	2
Taylor And Francis	1
Otros	20
Total general	50

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Criterios para la clasificación y análisis de los estudios

Información General	Detalle
Año y país	Año de publicación y país en el cual se desarrolla el estudio
Referencia bibliográfica	Referencia del estudio
Autor/autores	Nombre de los autores
Nombre del estudio	Nombre del estudio
Descripción del contenido	Breve descripción del tema principal del estudio
Área de conocimiento	Disciplina desde la cual se aborda el tema
Enfoque de la investigación	Si el enfoque del estudio es cualitativo o cuantitativo

Anexo 2. Criterios para la clasificación y análisis de los estudios (continuación)

Información General	Detalle
Sector al que se aplica	Si la investigación se enfoca en algún sector en particular
Metodología de investigación	Tipología del artículo
Base de datos consultada	Base de datos usada
Tipo de documento	Si es un *journal*, disertación, tesis, libro, entre otros.
Editorial que publica	Nombre de la casa editorial que publica el artículo.
Información específica	**Detalle**
Conceptualización	¿Cómo se define el término liderazgo?
Evolución	¿Qué cambios en las características del liderazgo pueden apreciarse al interior de los paradigmas organizacionales?
Perspectivas	¿Cuáles son las perspectivas del liderazgo frente a las exigencias del nuevo escenario organizacional?

Fuente: elaboración propia.

Primera Parte: ¿Que es el coaching?

O´Connor, J. y Lages, A. (2005). Primera Parte: ¿Que es el coaching? Coaching with NLP. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás. Ediciones Urano, pp. 15-39.

Joseph O’Connor y Andrea Lages

Coaching con PNL

Guía practica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás

URANO
Argentina - Chile - Colombia - España
Estados Unidos - México - Uruguay - Venezuela

Título original: *Coaching with NLP*
Editor original: HarperCollinsPublishers
Traducción: David Sempau

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

© 2004 *by* Jose ph O'Connor y Andrea Lages
Originally published in English by HarperCollinsPublishers
under the title *Coaching with NLP*
© 2005 *by* Ediciones Urano, S. A.
Aribau, 142, pral. - 08036 Barcelona
www.mundourano.com

ISBN. 84-7953-586-5
Deposito legal B 2.173- 2005

Fotocomposición: Ediciones Urano, 5. A.
Impreso por Romanyã Valls, S. A. - Verdaguer, 1- 08786 Capellades (Barcelona)

Impreso en España - *Printed* in *Spain*

Dedicatoria

Mãezinha
Joseph Desmond O'Connor

Índice

Agradecimientos 7
Introducción 8
El sueño 13

Primera Parte: ¿Que es el coaching? 15

1. De la imaginación a la realidad 16
2. Coaching en la vida privada y en el trabajo 30

El sueño continúa 38

Segunda Parte: El arte del coaching 40

3. Objetivos y valores 41
4. La primera sesión 67
5. El arte del coaching 94
6. Las preguntas son la respuesta 100
7. Creencias: las reglas de tu vida 123
8. Transición 144

El sueño continúa 172

Tercera Parte: La práctica del coaching 174

9. Coaching en acción 175
10. Coaching contigo mismo 186

El sueño termina 196

Cuarta Parte: Recursos 198

Recursos generales de coaching 199

Recursos para el capítulo 2 208

Recursos para el capítulo 3 213

Recursos para el capítulo 4 219

Recursos para el capítulo 6 233

Recursos para el capítulo 7 235

Recursos para el capítulo 9 237

Glosario 238

Bibliografía 243

Lambent do Brasil 244

Sobre los autores 248

Agradecimientos

Ante todo nuestro agradecimiento a los pioneros del coaching, en especial a Timothy Gallwey, que a tantos ha inspirado a tomar este camino profesional. Gracias también a John Grinder y Richard Bandler por crear juntos la Programación Neurolingüística o PNL. Quisiéramos manifestar nuestra gratitud a las numerosas personas que nos han ayudado a escribir este libro, en particular a nuestra editora Carole Tonkinson y a Elizabeth Hutchins, por mejorar el manuscrito con su habilidad y su cuidado habituales. También queremos dar las gracias a Robin Prior por ayudarnos desinteresadamente a convertir el libro en una realidad.

Hemos aprendido mucho de las alumnas y los alumnos de nuestros cursos de formación, incluido el curso de posgrado en el que enseñamos coaching ejecutivo. ¡Sin duda todos nosotros hemos demostrado gran paciencia y determinación en la elaboración de este libro!

Por último, y como siempre, hay alguna música en concreto que debemos asociar con la escritura del libro. Gracias a Carlos Santana (tan *suave* como siempre) y a Gonzaguinha *(O que* é *O que* é?).

Introducción

¿Cuáles son tus esperanzas y tus sueños?

¿Qué es importante para ti?

¿Tienes todo lo que te mereces?

¿Qué es posible para ti?

Imagina un modo de explorar estas preguntas de la mano de alguien que te ayude a realizar tus mejores sueños y a convertirte en esa persona que siempre has deseado ser. Eso es el coaching.

No es de extrañar que el coaching se haya vuelto tan popular. Vivimos tiempos estimulantes. Disponemos de posibilidades fantásticas y queremos sacar de ellas el mejor partido posible. Sentimos que nos merecemos ser felices y estamos dispuestos a invertir el tiempo, el esfuerzo y el dinero necesarios para ser mejores y obtener más satisfacción de todo lo que hacemos. El coach es nuestro guía en ese camino hacia ser lo mejor que podemos ser.

Éste es un libro sobre coaching, sobre qué es y sobre cómo usarlo. Es para ti si:

- Quieres ser un coach.
- Ya lo eres.
- Quieres contratar un coach y descubrir qué comporta eso.
- Quieres aplicarte el coaching a ti mismo.
- Estás interesado en incorporar el coaching a tu trabajo actual.

Este libro te ayudará a dar los primeros pasos para convertirte en coach. Mejorará notablemente tus habilidades si ya lo eres. Si estás pensando en contratar a un Coach te enseñará qué puedes esperar y, si lo que deseas es ser tu propio coach, también te ayudará en ello. Si estás involucrado en cualquier actividad profesional que implique ayudar a otras personas a conseguir una vida mejor —terapia, consejo formación mentoría o consultoría—, incrementará tus habilidades, te proporcionara nuevas perspectivas y te ayudará a mejorar tu eficacia.

La palabra «coach» procede en principio del mundo del deporte, pero en nuestros días el coaching se ha convertido en una profesión completamente nueva, distinta del consejo, la formación, la memoria o la consultoría, con un poder y una versatilidad notables. El coaching te ayudará a realizar una nueva labor, a mejorar el rendimiento en tu profesión actual, a desarrollar una nueva habilidad o a resolver un problema. En términos más generales, numerosas personas recurren ya al coaching para encontrar dirección y equilibrio. Los coaches personales ayudan a la gente a alcanzar una vida mejor.

En el mundo de los negocios, el coaching cobra cada vez más importancia por tres razones. En primer lugar, la gente tiende a cambiar su lealtad profesional de sus empleadores a sí mismas. Invierte en su propia carrera, a lo largo de la cual pueden tener muchos empleadores distintos. Las empresas se están dando cuenta de que el único modo de mantener a sus mejores colaboradores consiste en invertir en ellos y facilitar su desarrollo. El coaching es el mejor medio para ello.

En segundo lugar, poner el coaching al servicio de los empleados clave constituye la mejor utilización posible de los recursos de la empresa, puesto que los aplica justo donde se necesitan.

En tercer lugar, los resultados a largo plazo de la formación empresarial suelen ser descorazonadores. Sobre la marcha tal vez la formación pueda parecer un gran éxito, pero si al día siguiente los participantes regresan a la misma oficina de siempre, a trabajar con las mismas personas de siempre, que les a seguir tratando como siempre, volverán a caer en su antiguo comportamiento porque todo cuanto les rodea apoya ese comportamiento. Por consiguiente, gran parte de la formación acaba siendo a largo plazo dinero malgastado, puesto que, en fin de cuentas, no conduce a un cambio sostenible. Sin embargo, un coach se encarga de guiar a los participantes después de la formación y mantener viva la inspiración, éstos podrán resistir mejor los cantos de sirena del «negocio como de costumbre», y los cambios deseados tendrán muchas más probabilidades de arraigar. Por otro lado, las habilidades del coaching enriquecen inmensurablemente el bagaje del buen directivo.

En general, el coaching te ofrece la satisfacción de ayudar a los demás de forma muy eficaz. Pero también puedes aplicarte esas habilidades a ti mismo. El coaching es, pues, a la vez, un conjunto de habilidades y una profesión sumamente gratificante, en expansión creciente.

Coaching con PNL

La Programación Neurolingüística o PNL está hecha a la medida del coaching. La PNL estudia tres grandes áreas que le dan su nombre:

Programación	El modo en que secuenciamos nuestras acciones para alcanzar nuestros objetivos.
Neurología	La mente y el modo en que pensamos.
Lingüística	El modo en que utilizamos el lenguaje y en que éste nos afecta.

El coach PNL puede comprender la realidad de la forma de pensar de su cliente y utilizar el lenguaje de forma muy precisa para ayudarle a alcanzar sus objetivos.

La PNL tuvo sus inicios en Estados Unidos a mediados de la década de 1970 con el trabajo del profesor de lingüística John Grinder y del psicólogo Richard Bandler, quienes comenzaron estudiando a comunicadores excelentes y construyeron, a partir de ellos, modelos de habilidades de comunicación. Esos métodos podían ser entonces enseñados a otras personas para que obtuvieran resultados similares. De forma parecida, nosotros hemos «modelado» los patrones de coaches excelentes, de modo que estamos en condiciones de decir exactamente qué es lo que funciona y lo que no. No necesitas, pues, reinventar la rueda para convertirte en un buen coach.

La PNL estudia también el modo en que estructuramos nuestra experiencia subjetiva: cómo pensamos acerca de nuestras creencias y nuestros valores, Cómo creamos nuestros estados emocionales y cómo construimos nuestro mundo interior y le dotamos de significado. La PNL es el principal campo de la psicología que trata desde dentro el mundo interior subjetivo. Los coaches necesitan PNL. La PNL te ayuda a convertirte en un master coach.

Sin embargo, no necesitas estudiar la PNL en su totalidad para utilizarla como coach. Si no sabes nada de ella, en este libro encontrarás todo cuanto necesitas de PNL en tu coaching. Si ya estás familiarizado con ella, aquí descubrirás el modo de integrarla en tu práctica del coaching.

¿Qué es lo que la PNL aporta al coaching?

- *Velocidad* Las técnicas de PNL funcionan rápidamente.

- *Planteamiento pragmático.* Si lo que haces no funciona, haz otra cosa.

• *Actitud de fascinación.* Cada cliente es único. ¿Cómo hace lo que hace? ¿Cómo puede hacerlo mejor?

• *Técnicas sencillas.* La PNL ofrece una serie de técnicas sencillas hechas a medida de las necesidades del coaching.

• *Apreciación del modo en que interactúan objetivos, valores y creencias.* Esta es la esencia del proceso de coaching.

• *Sintonía y confianza.* Prerrequisitos de toda buena relación de coaching.

Cómo utilizar este libro

El libro se divide en cuatro grandes apartados:

• Los primeros dos capítulos definen el escenario del coaching: qué es y cómo funciona.

• Los capítulos 3 al 8 te conducen a través de la estructura del coaching y de las habilidades que necesitas, desde la primera entrevista hasta el final de la relación con tu cliente. Incluyen asimismo ejemplos prácticos de sesiones de coaching en las que se usan dichas habilidades.

• El capítulo 9 es coaching en acción: un ejemplo de cómo utilizar estas herramientas en una sesión real. El capítulo 10 está dedicado al coaching para uno mismo.

• Finalmente hemos incluido un apartado de recursos en el que encontrarás muchas de las herramientas de coaching mencionadas a lo largo del texto, otro apartado dedicado a cuestiones prácticas tales como duración de las sesiones, contratos, etc., un glosario de terminología de coaching y la bibliografía.

Emprender la acción es sumamente importante en coaching, de modo que al final de cada capítulo encontrarás algunas sugerencias de tareas para ti o para tus clientes. Estas «tareas de refuerzo» te ayudarán a incrementar tus habilidades de coaching, la conciencia de ti mismo y tu felicidad. Utiliza las que creas conveniente y prescinde de las que no te parezcan útiles. Cada capítulo incluye asimismo un resumen a modo de recordatorio de los puntos más importantes.

Hemos formado a coaches de todo el mundo. Allí donde enseñamos hay siempre un tremendo entusiasmo por el coaching, acompañado de deleite y sorpresa ante los notables resultados que proporciona. Nos sentimos orgullosos de nuestro trabajo como coaches, como formadores de coaches, y como desarrolladores del coaching como disciplina. Deseamos compartir todo eso contigo a lo largo de este libro. Esperamos que lo disfrutes y lo encuentres útil.

Joseph O'Connor y Andrea Lages
Mallorca, 2004

El sueño

He tenido un sueño.

Joseph y yo nos encontramos en un gran espacio llano, rodeados por un enorme y majestuoso edificio cuyas múltiples ventanas parecen atisbarnos desde todas direcciones. El edificio parece vacío y carente de vida. A medida que avanzamos, nuestros pasos despiertan el eco en los corredores de altas paredes.

Nos resulta difícil percibir el cielo allá en las alturas, tan alto y sobrecogedor es este edificio. Nunca el cielo nos había parecido tan lejano, distante, remoto.

De vez en cuando la brisa trae el rumor de risas lejanas y sabemos que, a pesar de las apariencias, en algún lugar, más allá del edificio, hay personas moviéndose y hablando. Seguimos andando y andando, pero el escenario que nos rodea parece no cambiar. « ¡Qué lugar más aburrido!», pensamos, y nos preguntamos por el modo de salir de allí.

Llevamos ya mucho tiempo aquí abajo, y comenzamos a preguntarnos cómo podemos subir a la parte alta del edificio para tener mejor vista. Queremos estar más cerca del cielo. Suponemos que en algún lugar tiene que haber una escalera que nos conduzca arriba, pero parece que vamos a tener que recorrer todo el edificio para encontrarlas. Eso va a llevamos mucho, mucho tiempo, y no sabemos por dónde empezar. No hay modo de encontrar el camino dentro de ese edificio. Empieza a soplar un viento más frío. Atrapada en un laberinto de sombras, luz del sol no llega hasta nosotros.

Cuando cae la noche y el lugar se torna oscuro y gélido decidimos movemos.

De repente, una mujer joven aparece ante nosotros. Lleva un vestido largo y melena castaña le llega a la cintura. Su mano derecha sostiene una pequeña lámpara de aceite, cuya llama arroja largas sombras que se mueven como dotadas de vida propia, mientras las demás sombras

permanecen quietas y muertas.

La joven anda despacio hacia nosotros, se queda mirándonos fijamente y por fin nos pregunta:

— ¿Qué estáis buscando?

« ¿Podemos confiar en ella?» —nos preguntamos—. ¿Podemos decirle lo que queremos? ¿Para qué quiere saberlo?» Ni siquiera la conocemos.

Después de todo, ¿por qué no?

—Queremos ir a la parte superior del edificio —le digo, señalando al lugar al que queremos llegar.

—Muy bien —responde—. Os ayudaré, pero tenéis que tener cuidado.

Hay muchos peligros.

P R I M E RA PA R T E

¿QUE ES EL COACHING?

1

De la imaginación a la realidad

Todos soñamos. Mientras dormimos, nuestra mente baraja las experiencias del día junto con sus correspondientes pensamientos y emociones, cual jugador de póquer enloquecido tratando de conseguir esa mano que le asegure la partida. Estos sueños pueden proporcionarnos pistas, susurros e indicios acerca de nuestra vida, de dónde estamos y de adónde queremos ir. Escenifican nuestros problemas y nuestras preocupaciones. En los sueños nuestras metáforas se convierten en realidades. Pero los sueños son más que eso. Cuando soñamos utilizamos la imaginación, saltamos de los confines de nuestra vida a un mundo más amplio, en el que todo es posible y en el que no estamos limitados a esas cartas que nos han sido repartidas. En ellos tenemos libertad para tomar cualquier otra carta y cambiar la suerte de la partida. Los sueños nos llevan más allá de nosotros mismos. Cada cambio en nuestra vida comienza con un sueño. Utilizamos la imaginación para proyectarnos hacia el mejor de los futuros.

¿Qué tiene que ver el coaching con los sueños? El coaching trata del cambio, de cómo hacer cambios. El coach es un mago del cambio que toma las cartas que tienes y te ayuda a jugarlas mejor, a cambiar las reglas del juego, o a encontrar un juego mejor. Los cambios se originan en el sueño de algo mejor. Cuando ya hemos alcanzado un sueño, miramos más allá y volvemos a soñar. Siempre hay otro sueño después del sueño.

En ultima instancia, este libro trata sobre cómo convertir tus sueños en realidades Eso es lo que el coach hace por ti. El coaching implica tu imaginación y es, al mismo tiempo, una herramienta eminentemente práctica en el mundo real. Trata con objetivos y logros concretos. Vincula el mundo de los Sueños con el de las realidades.

En 1985 participé (Joseph) en un maravilloso seminario de música a cargo de una pianista llamada Eloise Ristad, que trabajaba sobre todo con concertistas que sufrían de ansiedad, y que había escrito un libro titulado *A Soprano on her Head*. El seminario y el libro me inspiraron y, una

vez que me metí en la cama después de la última sesión y reflexioné sobre la experiencia que acababa de vivir, un pensamiento apareció de repente en mi mente:

«Quiero escribir un libro».

Enseguida comenzó el diálogo interno.

« ¡Tú no eres capaz de escribir un libro! », dijo de inmediato una voz despectiva.

« ¿Por qué no? »

«Pues... porque no sabes cómo hacerlo.»

«Pero puedo aprender. Si no lo intento nunca sabré si puedo escribir un libro o no.»

Este pequeño diálogo dejaba clara la diferencia entre creencia y capacidad Lo que me faltaba era el *know how***,** los conocimientos para escribir un libro. De haber tenido entonces un coach a mi lado, él me habría ayudado a prestar atención a mis creencias y a centrarme en mi objetivo, y me hubiese ayudado a alcanzarlo. Dadas las circunstancias, actué como mi propio coach y fijé el punto de mira más allá de lo que consideraba posible, sin permitir que ninguna creencia limitadora me impidiese tratar de alcanzar lo que deseaba.

Tal vez tú también estás leyendo este libro porque quieres ser tu propio coach. O quizá te interese el coaching en general o desees incrementar tus habilidades como coach si ya lo eres. Tal vez estés pensando en contratar los servicios de un coach o quieras saber si las habilidades del coaching pueden convertirte en un maestro, formador o consejero más eficaz. Quizá quieras tener una nueva perspectiva de tu profesión y saber qué piensan otros acerca del coaching. Cualquiera que sea tu motivación cerrarás el abismo entre sueños y realidades, tanto para ti mismo como para los demás.

Luchar por la libertad

Un coach no es tan sólo un mago del cambio, sino también un luchador por la libertad.

La libertad tiene dos facetas: la de liberarse de algo y la de gozar de libertad para hacer algo. Por ejemplo, hace unos años (Joseph) trabajaba cincuenta horas a la semana enseñando guitarra. Era un trabajo casi siempre satisfactorio y agradable, aunque muy cansado. No era ciertamente la clase de trabajo en que uno puede echar una cabezadita de vez en cuando. Al profesor le pagan por escuchar a sus discípulos. Me encantaba mi profesión, pero quería liberarme

de tantas horas de trabajo. No es que pensara cambiar de ocupación, sólo quería tener la oportunidad de relajarme, de mirar al vacío, leer, o dormir si me apetecía. No quería sentirme tan cansado. Más allá de cierto límite, no podía prestarle a mi trabajo la atención que merecía. La relajación es tan necesaria para poder trabajar con eficacia como el tiempo que dedicamos al propio trabajo. Ésta es la libertad *de liberarse.*

La otra clase es la libertad *para* hacer algo. Cuando te has liberado de la situación que te lo impedía, ya puedes hacer esa otra cosa. ¿Qué? En mi caso escribir libros, modelar la buena escritura y preparar e impartir distintos cursos de formación.

El coach trabaja con las dos clases de libertad. Ayuda al cliente a liberarse de circunstancias insatisfactorias o desagradables y luego le abre otras posibilidades.

Conoce a tu enemigo

Si el coach y su cliente están implicados en la lucha por la libertad, ¿quiénes son sus enemigos? ¿Qué está bloqueando ese cambio que el cliente desea?

En la mayoría de casos el enemigo es el hábito. Comportamientos habituales, pensamientos habituales, hábitos que han arraigado en nosotros a lo largo del tiempo y que resultan difíciles de erradicar. Todo hábito sirve inicialmente a algún valor, de otro modo no se habría convertido en hábito. Pero los tiempos cambian y los viejos hábitos ya no nos sirven.

Mantenemos los hábitos de diversas formas. Disponemos nuestro entorno para apoyarlos. Los demás esperan de nosotros que actuemos de forma predecible y, por consiguiente, nos tratan de modo asimismo predecible, lo cual refuerza nuestros hábitos. Son como el dispositivo de crucero de un vehículo, diseñado para mantener determinada velocidad y dirección de modo que el conductor pueda relajarse. Si quiere cambiar la velocidad o la dirección tendrá que prestar atención de nuevo. Una vez cambiado el hábito éste le llevará en otra dirección hacia un camino distinto.

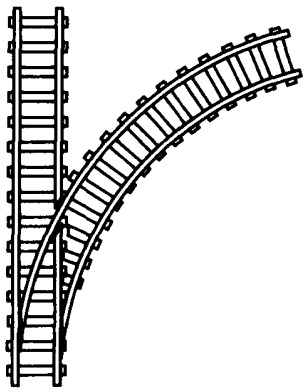
El coach trata con los hábitos que impiden a su cliente avanzar en la dirección deseada, unas veces mediante una guerra de guerrillas, otras mediante un ataque frontal. El coaching cambiará la dirección de la vida del cliente, a menudo con un pequeño cambio cada vez, pero que se sumará a los anteriores.

Cambio de dirección

Piensa en tu vida como si se tratara de un viaje por carretera. No sabes adónde te diriges, pero el paisaje es agradable. Al cabo de un tiempo te das cuenta que viajas en círculo. Si esperas lo suficiente volverás a ver lo que ya viste antes. Pero de repente aparece una bifurcación. En realidad te encontraste con muchas en tu camino, sólo que no te diste cuenta de ellas o, si las viste, te sentías tan cómodo en tu camino que decidiste ignorarlas. Sin embargo, ahora tienes a tu lado a un coach que te avisa. Cambias de dirección, aunque sólo sea ligeramente, y tomas otro camino que diverge un poco del anterior.

La primera tentación consiste en pensar: «Bueno, tampoco era para tanto». Puede ser cierto que ese cambio sea pequeño a corto plazo, pero cuanto más tiempo lo mantengas, más te separarás de tu anterior trayectoria. Transcurrido un año te encontrarás en un territorio completamente nuevo. Eso será así en el caso de que no hagas ningún otro cambio.

Cuanto más grande sea el cambio de dirección, menos tiempo necesitarás para llegar a tu nuevo escenario. No obstante, incluso el cambio más insignificante te llevará a un viaje distinto si persistes en él. Todo cuanto necesitas mantenerte en ese nuevo camino, aunque el viejo trate de seducirte con promesas de comodidades conocidas. «Más vale malo conocido —te susurra—, que bueno por conocer.» Pero ¿hay realmente algo malo en el nuevo camino? ¿Cuál es el papel del coach en ese proceso? El coach se ocupa de tres cosas:



La vida consiste en una serie de pequeñas decisiones.

1. Mostrarte el camino en el que estás.
2. Señalarte las opciones posibles y ayudarte a tomar una nueva dirección.
3. Ayudarte a persistir en el cambio.

En líneas generales, la vida consiste una serie de pequeñas decisiones. Un gran cambio es a menudo la suma de muchos pequeños cambios que aguardan el momento adecuado. Cada decisión que tomamos nos mantiene en el viejo y cómodo camino conocido, o nos dirige hacia lo que realmente deseamos. El coaching te ayuda a decidir.

El coaching en los negocios

Llevamos más de una década hablando de «organizaciones que aprenden». Creemos que también hay «organizaciones que sueñan». Sus sueños están en las mentes de quienes las dirigen. Sueñan con servir mejor a sus clientes, con dominar el mercado con un nuevo producto, con el enfoque de marketing más avanzado, con esa aplicación innovadora o con nuevos sistemas de trabajo que permitan actuar mejor, más rápido y con mayor libertad. Sueñan en ser la organización camaleón, capaz de cambiar con la misma rapidez que su entorno en un mercado que cambia rápidamente. El coaching puede cambiar un negocio ayudando a su gente a soñar mejores sueños y a convertirlos en realidades.

En los últimos veinte años el mundo de los negocios ha cambiado espectacularmente. La gente ya no tiene un empleo de por vida; ni lo busca ni espera encontrarlo, sino que actúa con «egoísmo iluminado». La empresa para la que trabaja ya no es tan importante como su propia carrera profesional. Es muy probable que a lo largo de su vida laboral trabaje para varias empresas.

Cuanto más se desarrolla el individuo a sí mismo y cuanto más instruye una empresa a su gente, más valiosa es ésta para la compañía. El coaching constituye uno de los medios con mejor relación coste-eficacia para ello. Pone el énfasis donde más se necesita, en las habilidades de la gente, y conduce a resultados rápidos.

La vida en la empresa consiste también en una serie de pequeñas decisiones. Son estas pequeñas decisiones las que mantienen el buen funcionamiento de la empresa día a día, y las que suscitan la confianza y el compromiso de su gente. El coaching ayuda a la gente a tomar cada día decisiones de alta calidad.

Hace unos diez años se realizó un interesante estudio acerca del modo en que se tomaban decisiones en un gran número de empresas europeas de tamaño medio Los resultados demostraron que dos tercios de las decisiones más importantes se tomaban de acuerdo con la estrategia declarada de la compañía. Ese número bajaba a un tercio cuando se trataba de decisiones de mediana importancia y tan sólo una de cada veinte decisiones menores del día a día de la empresa eran tomadas de acuerdo con la estrategia corporativa. Piensa ahora en la impresión que eso tenía que causar sobre la gente que trabajaba en esas organizaciones. Las decisiones importantes no eran frecuentes, se tomaban en secreto y a menudo no se hacían públicas por razones de prudencia comercial, de modo que eran prácticamente invisibles. Las pequeñas decisiones del día a día,

en cambio, afectaban a todos y eran evidentes y públicas. Cada día todos podían ver que la compañía para la que trabajaban no era fiel a su propia política. Las pequeñas decisiones importan más que las grandes a la gente que trabaja en una empresa.

¿Por qué quiere coaching la gente?

La gente pide coaching por muchas razones distintas, pero el denominador común es la existencia de alguna disonancia entre sus sueños y su realidad. En ocasiones esa disonancia es pequeña y el coaching puede quedar completado en una o dos sesiones. Por ejemplo, un directivo puede desear dar un feedback[1] más efectivo a sus subordinados. En la situación actual, o bien les ofendes o no le prestan atención. El coach y su cliente trabajarán juntos para comprender las intenciones de éste, cómo proporciona feedback y cómo puede ser mal entendido. Luego, a la luz de esa nueva comprensión, podrá encontrar nuevas formas de transmitir *su feedback.* Recibirá el encargo de probar el nuevo método y evaluar los resultados. La semana siguiente el coach discutirá con él las diferencias y lo que ha aprendido.

Otros problemas pueden ser más complejos y requerir varias sesiones para su resolución, como en el caso de algún quebranto significativo en la vida o de algún cambio drástico. Por ejemplo, un cliente que va a ser promovido puede que necesite nuevas habilidades. También es posible que necesite hablar acerca de asumir nuevas responsabilidades y de lo que eso significa para su vida.

Lo que para una persona no es más que un pequeño inconveniente para otra tal vez sea un gran trastorno. ¿Cuándo es un problema lo suficientemente grande para buscar ayuda? Cada cual tiene sus propios límites para lo que puede tolerar, y éstos dependen de sus hábitos, de su estilo de vida y de su genética. A algunas personas les basta con una pequeña perturbación para sentirse incómodas, mientras que otras son capaces de aguantar mucho antes de actuar para remediar la situación.

1. *Feedback:* En términos generales, respuesta o información sobre la acción que estamos realizando. También realimentación, refuerzo negativo o positivo de un proceso por medio de su mismo producto. Ver también del Glosario para el significado de la palabra en el contexto específico del coaching. *(N. del T.)*

Hay un chiste sobre dos ranas. Una recorre saltando un profundo surco dejado por un tractor. La otra la ve allá abajo y le grita:

— ¡Eh!, ¿qué estás haciendo ahí abajo? Aquí arriba se está mucho mejor, hay más comida.

—No puedo subir —le responde la otra.

—Déjame ayudarte —le ofrece la de arriba.

—No. Déjame en paz. Aquí estoy bien y también hay comida.

—De acuerdo —dice la otra rana—, pero aquí arriba hay mucho más espacio para explorar y para moverse.

—Aquí abajo tengo todo el espacio que necesito —mantiene la de abajo.

— ¿qué me dices de relacionarte con otras ranas? —argumenta la de arriba.

—De vez en cuando baja alguna hasta aquí, y si no, puedo gritarles a mis amigas de ahí arriba.

Finalmente la rana de arriba abandona su empeño y se va, dando brincos. Al día siguiente, ante su sorpresa, se encuentra con la rana de abajo saltando a su lado.

—Oye —le grita—, creí que ibas a quedarte en ese surco. ¿Qué ha pasado?

— ¡Que venía un camión!

Algunas personas necesitan el equivalente de un camión para moverse. Otras, en cambio, pueden sentirse razonablemente satisfechas y exitosas, pero creer al mismo tiempo que «para mejorar no hace falta estar enfermo». Estas personas contratarán a un coach para explorar con él el modo de ser más felices e incluso más eficaces. Quieren ser lo mejor que pueden ser y quieren lo mejor para ser cada vez mejores.

Cualquiera que sea la situación, el cliente puede pedirle explícita o implícitamente al coach que vuelva a dejar su vida tal como era antes del trastorno. En otras palabras, una vez que el camión ha pasado, el surco vuelve a parecer atractivo El coach debe evitar esta tentación a toda costa, de lo contrario los dos tendrán problemas. En primer lugar es imposible, no hay forma de dar marcha atrás al reloj. En segundo lugar, incluso si fuese posible, el cliente volvería a quedar expuesto exactamente al mismo problema. Tratar de volverlo a colocar donde estaba conduce a una clase de coaching parecido a lo que vemos en la película *Atrapado en el tiempo (The Groundhog Day),* con el mismo problema reapareciendo una y otra vez. La función del coaching consiste en ayudar a la gente a tomar una nueva dirección, a avanzar hacia su propia felicidad, no a dar vueltas cómodamente alrededor del mismo punto.

Felicidad

El coaching es un juego de apuestas altas: nada menos que la felicidad. La gente acude al coaching porque quiere ser feliz o más feliz. Quiere una vida satisfactoria llena de buenas experiencias. Queremos buenas relaciones y un trabajo con el que disfrutar y del que sentimos orgullosos, en el que poder utilizar nuestros talentos y ganar dinero. Queremos experimentar al máximo los placeres de la vida, ver nuestros buenos sueños convertidos en realidad y sentir que vivimos de acuerdo con nuestros valores más elevados. Queremos ser apreciados por muchos, amados por unos pocos y respetados por todos.

El coaching empresarial apuesta igualmente alto, tal vez incluso por la propia supervivencia de la empresa. Un negocio próspero es rentable, apetece trabajar en él, consigue sus objetivos y opera de acuerdo con sus valores fundamentales. En el mercado se le respeta. Para que un negocio prospere y tenga éxito, quienes forman parte de él tienen que ser felices en su puesto de trabajo y competentes en sus funciones.

No existen recetas para conseguir felicidad ni farmacias que la suministren. No es algo que posees, sino algo que *eres*. Cada cual tiene su propia idea de lo que puede hacerle feliz. El coach no puede saber de antemano qué es lo que hará feliz a su cliente. En ocasiones ni siquiera lo sabe él.

Algunas investigaciones interesantes sugieren que dos tercios de la población no sabe ser feliz. En 1957 se realizó un estudio en Estados Unidos en el que se preguntó a un elevado número de personas si se sentían felices con lo que tenían en su vida. Más o menos la tercera parte respondió afirmativamente. En 1992 se repitió el experimento y, a pesar de que los estándares de vida habían aumentado considerablemente, el porcentaje de respuestas afirmativas fue el mismo. ¿Qué significa eso? Pues que tan sólo un tercio de la población conoce el secreto de la felicidad, que ésta procede de nuestro interior, que no depende de lo que tenemos sino de lo que somos y experimentamos. Ser feliz está en las pequeñas cosas de la vida, en esa serie de pequeñas decisiones que te hacen, cada una de ellas, más feliz. La felicidad está en los pequeños detalles cotidianos de la vida.

Muchos piensan que hay que perseguir la felicidad, que cuando compren aquello que desean o consigan aquel sentimiento o aquella persona serán por fin felices. Eso no es más que un espejismo, como el propio lenguaje delata. Si necesitas perseguir la felicidad es que la has puesto más allá de tu alcance. Mientras la persigas se mantendrá alejada de ti. No hay forma de perseguir lo que ya se tiene. Sólo puedes ser feliz *ahora mismo.*

Muchos creen también que ser feliz es algo egoísta, que hay disponible una cantidad limitada de felicidad y que si son felices inevitablemente alguien será desdichado por su culpa. Sin embargo, tal ver ser feliz sea bueno para todos y la única felicidad personal con la que puedes tratar es la tuya.

¿Cuán feliz eres? El coaching pretende que seas más consciente de ti mismo, que descubras dónde te encuentras y cómo ir más allá. Una forma de conseguirlo consiste en realizar ejercicios de autoobservación. A lo largo de este libro te propondremos unos cuantos.

Tómate unos minutos para reflexionar sobre las preguntas siguientes. No te las saltes para pasar rápidamente a la página siguiente, hay mucho en juego. Algunas preguntas te parecerán sencillas, pero a menudo el coaching consiste precisamente en formular preguntas muy simples. La calidad de una pregunta no se juzga por su complejidad, sino por la complejidad de pensamiento que suscita.

Anota tus respuestas, pero no te tomes más tiempo del necesario a menos que así lo desees. Si escribes lo primero que te venga a la mente, probablemente será lo más parecido a la verdad.

Felicidad: Autoobservación

¿Qué significa para ti ser feliz?
Piensa en alguna ocasión en que hayas sido feliz. ¿Cómo te sentiste?

Confianza

La confianza es crucial en la relación de coaching. Pero ¿por qué confiar en un coach? ¿Por qué confiar en alguien? ¿Qué hace falta para que decidas confiar?

Al igual que la felicidad, la confianza es una abstracción. No es un objeto que puedas poseer, sino una relación creada entre dos personas. *Trust*, término inglés para la confianza, procede del nórdico antiguo ***traust,*** que significa «fuerte». Confiamos en lo que creemos verdadero. Cuando confiamos en alguien creemos en su fuerza, pensamos que podemos apoyarnos metafóricamente en esa persona sin temor a que se hunda bajo nuestro peso.

La confianza requiere tiempo. Es muy raro que alguien confíe en otra persona de inmediato a menos que haya una razón muy poderosa de por medio. Cuando Arnold Scwarzenegger extiende su mano hacia Sarah Connor en *Terminator* 2, a ella no le queda en ese contexto más remedio que

confiar o morir. Lo más normal es que la confianza se vaya construyendo a lo largo del tiempo con repetidas pruebas en diferentes circunstancias.

La palabra «verdad», *truth* en inglés, procede de la misma raíz que «confianza», pero no tiene nada que ver con la verdad objetiva. Supongamos que alguien te dice que fuera luce el sol y otra persona te dice que está lloviendo. La cuestión de confianza no está en la climatología, sino en cuál de las dos personas es creíble. Si no puedes mirar por la ventana tendrás que decidir basándote en la confianza que te merezca cada una de ellas. Cuando no podemos ver por nosotros mismos lo que sucede necesitamos confiar en alguien.

¿Cómo se construye la confianza entre el coach y su cliente? En primer lugar, la confianza comienza por conocerse a uno mismo. A menos que te conozcas y conozcas tus límites, tus objetivos y tus valores, confiarás demasiado deprisa porque querrás creer en el otro. O tal vez confíes con demasiada facilidad porque pides poco del otro en términos de fiabilidad. En tales casos lo más probable es que acabes siendo explotado.

En el otro extremo, tal vez tus estándares sean demasiado elevados y exija imposibles gestas de gallardía y logro antes de confiar en alguien. En ese caso lo más probable es que acabes solo y emocionalmente aislado.

Confianza: Autoobservación

Piensa en alguien en quien confías.

¿Cómo decidiste confiar en esa persona?

¿Qué hizo o no hizo para merecer tu confianza?

¿Qué pruebas necesitaste antes de confiar en ella?

¿Cuánto tiempo necesitaste para confiar en ella?

Ahora piensa en alguien en quien no confías.

¿Cómo decidiste que no confiabas en esa persona?

¿Qué hizo o no hizo para no merecer tu confianza?

¿Cuánto tiempo necesitaste para decidir que no podías confiar en ella?

Empleamos a menudo la expresión «ganarse la confianza». Sin embargo, la confianza no es una cuestión de contabilidad, de sumar y restar puntos positivos o negativos y ver qué balance queda. La confianza es algo más flexible. No es una cualidad de todo o nada. En lugar de pensar si alguien es o no digno de confianza en términos abstractos, resulta más aconsejable considerar hasta

qué punto puedes confiar en ella en determinado contexto. Tal vez confíes en ese amigo en cuestiones de dinero, pero no con tu pareja. Tuve (Andrea) una amiga que siempre estaba a mi lado cuando la necesitaba. Sentía que podía confiar en ella en casi todo, excepto cuando mi novio estaba presente. Entonces se mostraba más abierta hacia él que hacia mí.

Habitualmente juzgamos la confianza por dos criterios. El primero es la sinceridad o la autenticidad subjetiva, que debemos juzgar por el comportamiento de la persona. ¿Se corresponde su comportamiento con una profundidad interna, con una autenticidad interior hacia sí misma y hacia los demás? ¿Es sincera? ¿Cumple sus promesas? ¿Son consecuentes sus palabras con sus acciones? ¿Lo son también cuando habla con otras personas?

El segundo criterio es la competencia. Puede que esa persona sea sincera, pero ¿tiene la capacidad necesaria para llevar a cabo lo que promete?

Para ser merecedor de confianza el coach necesita ser sincero y competente. También necesita ser un modelo de las cualidades que desea que emerjan en su cliente.

Este capítulo trata de cómo despertar de los sueños y emprender la acción. El coaching constituye el medio para hacerlo. Cómo aplicarlo a la vida y al trabajo es el objeto del capítulo siguiente.

Resumen

Nuestros sueños moldean nuestros objetivos y nuestros objetivos moldean nuestra vida.

El coach nos ayuda a alcanzar nuestros objetivos.

El coach lucha junto con su cliente por la libertad:

para liberarlo de las circunstancias que el cliente no desea,

para que su cliente pueda elegir lo que desea.

Los enemigos de la libertad son los hábitos que nos mantienen cómodamente tal como somos.

El entorno, la familia y los amigos tienden a reforzar nuestros hábitos.

Una serie de pequeñas decisiones puede cambiarnos la vida.

El coach:

> te mostrará el camino en el que te encuentras,
> te mostrará dónde puedes cambiar,
> apoyará el cambio.

El coaching ayuda a las empresas ayudando a quienes las dirigen.

El coaching es uno de los medios más centrados y con mejor relación coste-eficacia para el desarrollo del personal en el ámbito de los negocios.

La gente contrata a un coach por diferentes razones, por lo general porque algo va mal en su vida. El coach ayuda a resolver el problema y a avanzar, no a regresar de nuevo adonde se estaba antes.

Algunas personas acuden al coaching porque, aunque son felices, quieren serlo más.

El coaching consiste en ayudar a la gente a ser feliz.

Todos queremos ser felices, pero algunas personas no saben cómo serlo. Una parte importante del coaching consiste en ayudar al cliente a ser más consciente de sí mismo.

El cliente necesita confiar en su coach.

La confianza se construye a lo largo del tiempo.

Para ser merecedor de confianza, el coach debe ser sincero y competente.

Tareas de refuerzo

Si deseas comprender, actúa. Aquí tienes algunas sugerencias para que explores las ideas expuestas en el presente capítulo. También puedes utilizarlas como tareas para ti y para tu cliente si así lo deseas.

1. Elige una fotografía de ti mismo entre los cinco y los doce años que te guste realmente.

   Recuerda todo lo bueno que sabías que podías hacer entonces, por ejemplo jugar, hacer rompecabezas, correr, construir modelos de aviones o escribir historias. Visualízate haciendo todo eso que tanto te gustaba.

Ahora pregúntate: « ¿Qué me aportaban todas esas cosas y cómo puedo introducirlas de nuevo en mi vida? »

2. Comienza a escribir diez minutos cada mañana. Nada serio, simplemente un «volcado de cerebro». No es necesario que escribas grandes pensamientos, escribe sólo una página sobre lo que se te antoje. Hazlo a mano porque tu mano conecta directamente tu cerebro con el papel. Es el equivalente a pensar en voz alta o a barajar varias ideas. Esos minutos clarificarán tu mente para todo el día y te abrirán la puerta a algunas grandes inspiraciones. Compra una libreta y convierte tu escritura matinal en un hábito. Repite la operación cada día durante tres meses por lo menos. Sacarás un gran provecho.

3. Mira el vídeo de la película El *amor es ciego.*

   ¿Qué crees que es lo que hace feliz a Hal?

   ¿Qué es lo que hace feliz al personaje interpretado por Gwyneth Paltrow?

4. Muchas personas creen que hace falta mucho dinero para «vivir como un millonario», pero no es cierto. Para ser feliz no necesitas veinte de cada, sino uno solo y muy bueno de lo que te gusta. Piensa en algunos grandes placeres, como:

   Dormir
   Comer
   Tiempo libre
   Vestir

   Y asegúrate de tener lo mejor que puedas permitirte para cada uno de ellos, por ejemplo, un buen colchón. No tiene por qué ser caro. La buena comida no tiene por qué ser cara. En un buen restaurante pagas sobre todo por el entorno. Tómate tiempo libre para algo que te guste realmente. La ropa cómoda y bonita no tiene por qué ser cara. El sobreprecio que pagas suele ser por esa pequeña etiqueta con la marca de moda. Compra lo mejor que puedas permitirte. Puedes sentirte más cómodo e ir mejor vestido que cualquier millonario.

5. Piensa en algún problema que tengas en este momento acerca del cual todavía no hayas hecho nada.

Ahora piensa en algún otro problema del que realmente te estés «ocupando». ¿Qué es lo importante de ese problema?

¿Qué te dice eso acerca de tus criterios para ocuparte de un asunto?

6. Cada vez que tengas que tomar alguna decisión pregúntate: « ¿Me conducirá eso a más felicidad o a menos? »

2

Coaching en la vida privada y en el trabajo

El presente capítulo analiza el coaching desde fuera —las definiciones y los métodos—, junto con el modo en que puede ser aplicado. ¿Qué es coaching? ¿En qué se diferencia de otros métodos?

Ésa es una cuestión sumamente importante. En particular, se ha confundido al coaching con la formación y la asesoría, por lo que resulta indispensable establecer la correspondiente distinción.

El coaching es una asociación en la que el coach ayuda a su cliente a alcanzar lo mejor de sí mismo y a obtener los resultados que desea tanto en su vida privada como en la profesional. La intención del coaching es similar a la de otras profesiones de ayuda: facilitar que la persona cambie del modo que ella desea y apoyarla para que sea lo mejor que puede ser.

Diferentes clases de coaching

Existen distintas clases de coaching, pero se trata de las mismas habilidades aplicadas a diferentes áreas. Un coach puede especializarse, pero es frecuente que esas áreas se superpongan, por ejemplo, entre el coaching personal y el empresarial. El coach personal no puede trabajar con su cliente sin tomar en consideración su trabajo; el coach empresarial no puede hacer justicia a su cliente a menos que le ayude a integrar su trabajo con su vida.

Coaching personal

El coach personal se ocupa de la vida de su cliente en todas sus dimensiones: Vida privada, la profesión, la salud y las relaciones. Siempre habrá alguna cuestión más inmediata que las otras, pero se abrirá para abarcar muchos otros aspectos de la vida del cliente, como su dieta, sus relaciones con la pareja y con los hijos, o su grado de satisfacción con su trabajo, su carrera, su retiro y sus

condiciones de vida.

Coaching ejecutivo

El coach ejecutivo se especializa en coaching para ejecutivos. Trata con personas dotadas de autoridad y poder dentro de alguna organización. El coach ejecutivo conoce ese medio y encaja sin problemas en él. Es posible que él mismo sea un directivo formado en coaching y que, por consiguiente, conozca bien la clase de presiones a las que se ven sometidos los ejecutivos de alto rango, así como el tipo de decisiones que tienen que tomar.

El ejecutivo de alto nivel ocupa una posición solitaria. Se supone que tiene todas las respuestas, la gente acude a él en busca de guía y no le resulta fácil hablar de sus presiones y sus dificultades con alguien que simpatice con su situación y le comprenda. A menudo no hay nadie dentro de su organización con quien pueda hablar realmente de sus esperanzas y sus sueños, de sus dudas y sus temores. El coach ejecutivo cumple con ese papel sumamente importante.

Un ejecutivo de alto rango que trabaje mejor tiene un efecto sumamente positivo sobre la empresa. Puede significar un beneficio extra millonario. La amortización de la inversión en coaching ejecutivo puede ser enorme.

Coaching empresarial

El coaching ejecutivo es la gama alta del coaching empresarial. El coach de empresa atiende a las personas en su trabajo en relación con cuestiones profesionales. A menudo trabaja en colaboración con directivos de la compañía y puede aplicar el coaching a grupos de personas. Por ejemplo, puede que un ejecutivo tenga problemas con otros ejecutivos y necesite coaching para resolver ese problema, o que un directivo necesite clarificar su visión y sus valores junto con la misión y el propósito de su empresa, o que algún equipo necesite coaching para mejorar su eficacia.

El coaching se concentra en el individuo, no en el sistema empresarial, pero sin duda influye de manera indirecta en los resultados corporativos, mejorándolos.

El coaching de empresa constituye asimismo el mejor seguimiento para cualquier consultoría o formación. Sin un coaching posterior, la consultoría y la formación no son a menudo más que un desperdicio económico, puesto que la inercia del sistema volverá a llevarlo a su

situación anterior. La resistencia al cambio no es mala, es simplemente inevitable. Un negocio necesita estabilidad, de lo contrario se colapsa, por consiguiente es natural que se resista al cambio, a cualquier cambio, incluso al deseado.

A menudo el coaching de empresa se proyecta sobre el coaching personal porque nadie puede separar su trabajo del resto de su vida. Suele ocurrir que los directivos no rindan adecuadamente porque algo de su vida privada les está preocupando, por ejemplo, la relación con su pareja.

El directivo como coach

¿Puede alguien ser al mismo tiempo directivo y coach? He aquí una cuestión importante. A medida que la popularidad del coaching va creciendo, muchas empresas tratan de combinar ambas tareas y dar una formación de coaching a sus directivos o, peor aún, confían en que el directivo ejerza como coach sin formación alguna.

No cabe duda de que el directivo puede hacer coaching informal, pero le resultará muy difícil sustituir realmente a un coach externo bien preparado, y eso por cuatro razones:

1. El directivo tiene que ver a su «cliente» cada día, y eso le pone más difícil ser objetivo.

2. El directivo ya está suficientemente ocupado como para añadirle otra tarea a su carga de trabajo cotidiana.

3. Su responsabilidad principal es con la empresa, no con su cliente, lo cual puede generar conflictos de confidencialidad.

4. Puede que el directivo sea responsable de la evaluación de esa misma persona a la que aplica coaching, lo cual generará problemas. ¿Le resultara fácil a ese «cliente» confesarle a su jefe que no le gusta su trabajo o que cree que está mal dirigido? Sea cual fuere la realidad, lo más probable es que el cliente se vea obligado a guardar silencio sobre sentimientos y experiencias importantes en relación con su trabajo.

Así pues, si bien el directivo coach puede trabajar dentro de parámetros bien definidos, tales como la mejora de habilidades a corto plazo, en líneas generales un coach externo proporcionará mejores resultados.

Coaching para la profesión

El coach para profesionales se especializa en ayudar a quienes buscan trabajo, quieren cambiar de profesión o desean reincorporarse al mercado laboral tras un período de descanso. Se trata de un área de importancia creciente. En el mundo occidental hay más trabajadores potenciales que puestos de trabajo disponibles, y ello por dos razones. En primer lugar, cada vez acude al mercado laboral más gente cualificada. En segundo lugar, los avances tecnológicos han significado la pérdida de muchos puestos de trabajo. Un único ordenador puede hacer hoy el trabajo que ayer hacían una docena de personas. Hay miles de personas que desean trabajar y que no encuentran dónde hacerlo. A partir del año 2003, los cambios en el sistema de pensiones en el Reino Unido provocarán que la mayoría de la gente trabaje hasta los 70 años de edad. Ello significa que los empleos de alto nivel estarán ocupados más tiempo, y eso tendrá un efecto demoledor. A alguien de más de 50 años de edad ya le resulta prácticamente imposible encontrar hoy un trabajo asalariado.

El coach profesional trabaja a menudo con alguna agencia de colocación. Sin embargo, la planificación de la carrera tiene también que contemplar aspectos de coaching personal y empresarial, de modo que no se trata de un área completamente aislada.

Coaching deportivo

Aquí es donde comenzó el concepto de coaching. El coaching ha sido asociado tradicionalmente con los deportes. Cualquier atleta que se precie tiene hoy en día su propio coach o entrenador, por lo general algún deportista retirado que tuvo sus propios éxitos en su tiempo, aunque no necesariamente en la elite. Pero ¿por qué sólo los *mejores* atletas tienen su propio coach? ¿O tal vez son los mejores precisamente *porque* lo tienen? ¿Por qué no debería cualquier atleta que se plantee seriamente su carrera tener su propio coach?

Todas las clases de coaching son fascinantes por igual y comparten los mismos patrones establecimiento de objetivos y valores y construcción de habilidades para el futuro. Cualquiera que sea el área en la que hayas decidido especializarte, llevarás a tu cliente más allá de sus límites.

El coaching no centra su atención en entender y «fijar» el pasado, sino en comprender el presente y diseñar el futuro. El coaching suele realizarse de persona

a persona, aunque el coaching a un grupo también puede ser muy eficaz. El coach no es un experto, no tiene por qué poseer un conocimiento detallado de la actividad o del negocio de su cliente. Más que ofrecer respuestas, formula preguntas. Suma todas estas peculiaridades y tendrás un planteamiento que difiere de todos los demás. Las diferencias entre el coaching y otros enfoques como la formación la mentoría se resumen en el apartado Recursos para el capítulo 2 de la página 223.

El juego interno

A pesar de que en los últimos años el coaching ha evolucionado para aplicarse a todos los ámbitos de la vida, aún lleva la impronta de sus orígenes deportivos con su énfasis en la acción, en los logros, en la excelencia, en ser el mejor y en la importancia de los resultados mensurables.

En 1974 apareció el influyente libro de Tim Gallwey titulado *The Inner Game of Tennis.* Si el coaching puede asociarse con algún libro es sin duda con éste. Aunque Gallwey era un entrenador de tenis, aplicó las ideas del coaching deportivo de forma mucho más amplia, de modo que se tornaron universalmente relevantes. Gallwey se concentró en el juego interno, en esa batalla que todo deportista tiene que librar con sus propias limitaciones mentales.

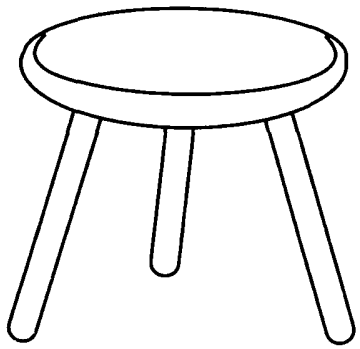
En la competición, el atleta tiene dos adversarios. Uno es su oponente externo en la pista, en el estadio o en el ring. El otro es interno: las limitaciones del atleta. Si quiere ganar el juego externo tiene que ganar primero el interno. A menudo el oponente interno es el más duro de los dos. Gallwey identificó este oponente como esa parte de nosotros que piensa demasiado, que analiza en exceso y que *«lo intenta»* con todas sus fuerzas, de tal modo que el empeño interfiere con la acción. Gallwey pone el acento en la atención, en saber qué *estas* haciendo (en lugar de en qué *deberías* estar haciendo) de modo que puedas cambiarlo. Estos principios son de aplicación a cualquier clase de coaching.

El coaching responde a la pregunta fundamental de « ¿Cómo puedo ser mejor?» Es la misma pregunta a partir de la cual comenzó la PNL. En todas las áreas de la vida hay personas excepcionales. ¿Cuál es la diferencia entre esas personas y la media? La Programación Neurolingüística buscó la respuesta en el modelado de esa gente excepcional para descubrir cómo hacían eso que hacían tan bien. ¿Cómo pensaban? ¿Cómo utilizaban su cuerpo? ¿Cuáles eran sus objetivos, sus valores y sus creencias acerca de sí mismos y de los demás? ¿Cómo

empleaban el lenguaje? Partiendo de estas informaciones la PNL construyó modelos que funcionan. En otras palabras, si actúas como el modelo, tendrás la misma clase de resultados que ese modelo: excelentes.

Las tres patas del coaching

Creencias, valores y objetivos constituyen las bases del coaching, de forma muy parecida a las tres patas de un taburete.



1. El coaching se centra en lo que deseas —tu objetivo— y en cómo conseguirlo.

2. El coaching te estimula a conocer tus valores y a vivirlos en el logro de tus objetivos.

3. El coaching cuestiona las creencias limitadoras y refuerza las positivas mediante tareas que proporcionan *feedback.*

Construcción de habilidades

Al igual que la PNL, el coaching construye habilidades implementando cuatro de las presuposiciones fundamentales de la Programación Neurolingüística:

1. *Cada cual tiene los recursos que necesita o puede adquirirlos.* El coach trata siempre a su cliente como si tuviese todos los recursos que necesita. No es el coach quien tiene la respuesta, sino el cliente. El coach le hace ver a su cliente la situación en la que se encuentra, trabaja con él sobre sus objetivos y sus valores, le señala dónde puede hacer cambios, lucha con los hábitos que le impiden avanzar y le apoya en los cambios que hace.

2. En *cualquier situación cada cual toma la mejor opción que puede.* Ahora mismo todos estamos haciendo las cosas lo mejor que podemos. Cuando sabemos más y percibimos más opciones, la parte mejor de nosotros nos hace avanzar hacia donde queremos ir. A menudo somos como el corredor que se esfuerza y corre bien, sólo que en la pista equivocada. Corremos perfectamente, pero en una dirección errónea.

3. *El comportamiento humano está dotado de propósito.* Todos nos movemos por objetivos y valores: lo que queremos y por qué lo queremos. Eso es lo que conduce al cambio.

4. *Si quieres comprender ¡actúa!* Esta es la última y tal vez la presuposición más importante, ya que, sin ella, todo lo demás no son más que bonitas ideas. Muchas personas comprenden por qué están atascadas, pero sin acción no pueden comprender cómo cambiar. Todo coaching que no genere un nuevo comportamiento es inútil.

Sin embargo, y a diferencia de la PNL, el coaching no consiste en aplicar una serie de herramientas, sino que es más bien una actitud, una relación basada en estas ideas. El resultado del coaching es la excelencia a largo plazo y la capacidad del cliente para avanzar por sí mismo, para ser autogenerativo. Como todo buen maestro, el buen coach trabaja siempre para ser superfluo, no para ser indispensable.

Resumen

Existen cinco grandes áreas de especialización para el coach:

- Coaching empresarial o de empresa.
- Coaching para ejecutivos.
- Coaching para la profesión.
- Coaching personal.
- Coaching deportivo.

El coaching se inició en los deportes, pero hoy en día es aplicable a todos los ámbitos de la vida.
El coaching atiende a la pregunta fundamental de « ¿Cómo puedo ser mejor?»

Las tres áreas de coaching son:

1. Objetivos: centrarte en lo que deseas y en cómo conseguirlo.
2. Valores, saber qué es importante para ti y vivir tus valores en el logro de tus objetivos.
3. Creencias: desafiar las creencias limitadoras proponiendo tareas que proporcionen *feedback*
4. El coaching implementa cuatro de las presuposiciones fundamentales de la Programación Neurolingüística:

- Cada cual tiene los recursos que necesita o puede adquirirlos.
- En toda situación cada cual toma la mejor opción que puede.
- El comportamiento humano está dotado de propósito.
- Si quieres comprender, ¡actúa!

El coaching comparte aspectos del consejo, la terapia, la formación, la enseñanza, la consultoría y la mentoría, pero tiene también un enfoque característico que le diferencia de todos ellos. El coaching es generativo, se centra en el presente y en el futuro, y fomenta la comprensión por medio de la acción.

Tareas de refuerzo

Si deseas comprender, ¡actúa! Aquí tienes algunas sugerencias para que explores las ideas expuestas en el presente capítulo. También puedes utilizarlas como tareas para ti y para tu cliente si así lo deseas.

1. ¿Qué habilidad preferirías mejorar en tu vida?
   ¿Cómo decidirías cuándo eres suficientemente bueno?

2. Diseña tu trabajo perfecto.

   ¿Con qué trabajo disfrutas tanto que no te parece estar trabajando?

   ¿Cómo te gustaría trabajar?

   ¿Dónde te gustaría trabajar? Diseña tu entorno de trabajo perfecto.

   ¿Cuándo te gustaría trabajar? Diseña tu día de trabajo perfecto.

   ¿Cuál es la primera acción que puedes realizar para acercarte más a esa realidad?

   Llévala a cabo.

3. ¿De qué te sientes más agradecido en tu vida?

   ¿Cómo puedes tener más de eso?

   Haz algo hoy que te aporte más de eso.

El sueño continúa

Al parecer, esa extraña mujer conoce muy bien el lugar... Aún no sabemos exactamente qué está haciendo aquí, pero tal vez pueda ayudarnos. Nos ha dicho que debemos tener cuidado y nos preguntamos: « ¿Cuidado con qué? » Llevamos siglos explorando el lugar y no hemos visto nada peligroso. Todo parece tan aburrido...

¡Entonces nos damos cuenta de que hemos estado andando en círculos!

La extraña mujer dijo que los peligros están en los lugares a los que no vas. Tal vez quiso decir que los peligros se encontraban en los lugares en los que aún no hemos estado. De modo que hay mucho más por ver. Tenemos la impresión de que hay algo extraño más allá de nuestra visión, como el movimiento que percibes por el rabillo del ojo. A veces también escuchamos risas en el viento, aunque nos resulta imposible decir de dónde vienen... Tal vez ahí esté la respuesta.

De repente vemos una gran puerta doble de madera. ¡Vaya! ¡No habíamos visto esa puerta antes, aunque siempre estuvo ahí! Está tan cerca, ¿cómo es posible que no la hayamos visto? Parece la puerta de una gran mansión antigua, con hermosas figuras talladas en los dos lados que parecen cambiar a medida que nos aproximamos.

Atravesamos la puerta y vemos un ascensor, tan abarrotado de gente que creemos que no podremos entrar, pero eso no parece preocupar a nuestra misteriosa acompañante.

La puerta del ascensor se cierra. Se ha ido.

Nos preguntamos qué vamos a hacer ahora y entonces vemos que la mujer abre la puerta de otro ascensor.

Este está completamente vacío, es muy distinto del anterior... y tampoco Parece demasiado nuevo. Las puertas tienen el mismo patrón intrincado que el gran portal, hermoso, pero algo inusual para un ascensor.

La mujer abre la puerta y nos invita a entrar. Nos quedamos donde estamos, sin saber muy bien qué hacer. Nos pregunta:

— ¿*Realmente* queréis ir a la parte alta del edificio? —y comienza a cerrar la puerta...
—Si, pero...
Mueve la cabeza en un gesto de comprensión y:
—Si es así, cuidado con el hueco.

Estamos dentro. El suelo del ascensor no es estable, oscila como una hamaca. Tal vez por eso todos iban en el otro...

Un lado del ascensor es transparente, podemos ver cómo el edificio se desliza hacia abajo a medida que subimos. El ascensor se mueve como un péndulo loco, el movimiento es tan fuerte que casi no podemos mantenernos en pie. Todo se tambalea a excepción de la llama de la lámpara de la mujer, que se mantiene imperturbable. De alguna manera, eso no nos sorprende.

De todos modos no tenemos demasiado tiempo para pensar en ello porqué justo cuando parecía que el ascensor iba por fin a detenerse, una nueva sacudida casi nos arroja fuera.

Estamos inmóviles, asustados. Miramos a la mujer, que parece que se divierte con el viaje. Todo aquello le parece normal. ¿Estará loca?

Hemos dejado la planta baja, pero ¿llegaremos a la parte alta alguna vez?

No lo sabemos, pero no hay forma de volver atrás.

El ascensor sigue subiendo y subiendo, pegado a la pared del edificio cual un insecto. Nos acordamos de lo enorme que es el edificio. ¿Por qué comenzamos?

De repente, el ascensor se detiene con otra sacudida y la puerta se abre. Salimos con alivio. No ha sido un viaje fácil, pero ¿estamos ahora más cerca donde queremos estar?

Miramos a nuestro alrededor y la vista es asombrosa. Hay mucho más de lo que suponíamos. El edificio es más bien como una ciudad. Desde aquí arriba podemos ver mucha más vida, hay gente y flores por todas partes. Podemos ver, allá abajo, los lugares donde hemos estado y muchos otros de los que ni quiera nos habíamos percatado, incluso cuando estábamos en medio de ellos. Podemos ver los grandes círculos que hemos recorrido.

Una enorme catedral gótica llama nuestra atención. Ése sí que seria un lugar interesante para visitar.

La mujer se une a nosotros. Su mirada recorre suavemente todo el panorama.

Detrás de nosotros está la majestuosa catedral. Decidimos ir a echar un vistazo.

El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones.

Capa, L., Benítez, R., y Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Universidad y Sociedad, 10(2), 273-284.

41

Fecha de presentación: octubre, 2017
Fecha de aceptación: diciembre, 2017
Fecha de publicación: febrero, 2018

EL LIDERAZGO

COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS ORGANIZACIONES

LEADERSHIP AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ORGANIZATIONS

Dra. C. Lenny Beatriz Capa Benítez[1]
E-mail: lenyca27@hotmail.com
MSc. Robinson Miguel Benítez[2]
E-mail: rbenitez@utmachala.edu.ec
MSc. Ximena del Rosario Capa Benítez[3]
E-mail: ximena.capa@ute.edu.ec
[1] Universidad Metropolitana. República del Ecuador.
[2] Universidad Técnica de Machala. República del Ecuador.
[3] Universidad Tecnológica Equinoccial. República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. R. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad, 10(2)*, 273-284. Recuperado de http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus

RESUMEN

El liderazgo es un punto de partida fundamental en el éxito de la eficiencia, eficacia y efectividad de las empresas. El objetivo de la investigación es analizar desde un marco reflexivo y explicativo las potencialidades del liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, a partir de estudiar los diferentes estilos y las competencias de los directivos para enfrentar este reto. La investigación se soportó en los análisis de las teorías y enfoques derivados de la revisión bibliográfica. El tipo de estudio fue exploratorio de tipo analítico transversal, y se desarrolló en seis empresas del Cantón Macha, Provincia de El Oro, Ecuador, dedicadas a la producción de banano orgánico. Los resultados fundamentales fueron que los líderes no están en función de las oportunidades de las empresas y que los mismos no son utilizados en las potencialidades que la empresa puede tener en su producción.

Palabras clave: Liderazgo, eficiencia, ventaja competitiva.

ABSTRACT

Leadership is a fundamental starting point in the success of the efficiency, effectiveness and effectiveness of companies. The objective of the research is to analyze, from a reflective and explanatory framework, the potential of leadership as a source of competitive advantage for organizations, from studying the different styles and competencies of managers to face this challenge. The research was supported in the analysis of the theories and approaches derived from the bibliographic review. The type of study was exploratory of transversal analytical type, and was developed in six companies of the Macha Canton, Province of El Oro, Ecuador, dedicated to the production of organic bananas. The fundamental results were that the leaders are not depending on the opportunities of the companies and that they are not used in the potential that the company can have in its production.

Keywords: Leadership, efficiency, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

Las empresas cuyo funcionamiento ha sido objeto de innumerables estudios, entre los tantos temas abordados, el liderazgo ha constituido uno de los focos de atención desde los primeros filósofos griegos, hasta los diferentes enfoques de la teoría de la administración moderna.

Este interés sobre el liderazgo se debe entre otros aspectos, a su influencia determinante en el alineamiento y compromiso de los individuos y equipos en el logro de las metas organizacionales, sin embargo, la necesidad de la presencia de un liderazgo efectivo no se había expresado nunca antes con tanta fuerza como en la actualidad.

El entorno en el que se desenvuelven las organizaciones actualmente, está caracterizado por una dinámica de cambios donde los avances tecnológicos, la calidad, la innovación, flexibilidad y el desempeño humano constituyen un reto permanente no solo para alcanzar sino, mantener la competitividad.

Bajo estas condiciones se requiere capacidad para adaptarse a la nueva situación, que implica tomar decisiones muchas veces bajo condiciones de incertidumbre, pero que son necesarias para aumentar productividad, maximizar los beneficios, potenciar la innovación, sacar provecho de cambio tecnológico y crear condiciones para una transformación radical (Bolden, 2004).

En consecuencia, las empresas para sostenerse en el mercado necesitan reforzar su posición frente a la competencia, para ello tiene que ser capaz de producir un producto o servicio que sus clientes le otorguen un valor superior que los producidos por sus competidores (Porter, 1990); esto significa obtener una ventaja competitiva, o lo que lo mismo, desarrollar determinadas características, poseer algunos recursos o competencias ya sea, tecnología, recursos humanos especializados, cultura organizacional innovadora, sistemas de información de avanzada, entre otras, que la distingan y sean valoradas como únicas por los clientes.

Conseguir este propósito demanda de la presencia de un liderazgo efectivo que propicie proyectar y comunicar una visión clara, generar la capacidad de cambio necesaria, fomentar la participación de los trabajadores y el compromiso con las metas, generando así la obtención de resultados efectivos (Vieira de Souza & Gadotti dos Anjos, 2014).

Al respecto Drcker (2002), citado por Pérez, Bojórquez & Duarte (2012), plantea que los líderes se interesan por la creación de organizaciones que tengan un alto espíritu de desempeño, lo cual permitirá elevar su competitividad.

Para atender ese espíritu de desempeño los líderes deben:

- Exhibir altos niveles de integridad en sus conductas ética y moral.
- Enfocarse en resultados.
- Construir en las fortalezas.
- Llevar a las organizaciones más allá de las fronteras para satisfacer los requisitos de las partes interesadas.

Coincidiendo con este punto de vista Ulrich (2012), señala, que los líderes necesitan entregar resultados, los cuales provienen de sus propias acciones, por lo que el desempeño de la empresa depende en gran medida de la calidad de su liderazgo.

En correspondencia, las personas que practican el liderazgo tienen como tarea fundamental, anticiparse a los cambios, en forma particular o en equipo, asumir riesgos, proyectar nuevas respuestas a las exigencias planteadas y conseguir el accionar de sus seguidores, para obtener ventajas competitivas sobre aquellos que realizan sus mismas actividades (Pérez, Bojórquez, & Duarte, 2012; Vieira de Souza & Gadotti dos Anjos, 2014).

El liderazgo se ha convertido en una herramienta clave para alinear los intereses individuales a los de la organización, creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas generador de valor para el cliente, por lo que toda reflexión acerca de su ámbito de actuación, el por qué es importante, cómo se desarrolla, cómo lograr su efectividad atemperada a las condiciones específicas de la organización y el entorno en el cual habita, es siempre fuente de motivación para la investigación.

En el análisis de la bibliografía se encuentran variados criterios acerca de la influencia del liderazgo en el rendimiento y productividad en las organizaciones y en la obtención de ventajas competitivas. Surge así la interrogante de esta investigación. ¿Puede el ejercicio de un liderazgo efectivo generar ventajas competitivas para la organización?

En tal sentido el propósito de la investigación se centró en analizar desde un marco reflexivo y explicativo las potencialidades del liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, a partir de estudiar los diferentes estilos y las competencias de los directivos para enfrentar este reto.

DESARROLLO

Fayol (1916), quien a través de sus trabajos logra sistematizar el comportamiento administrativo, establece el mando o lo que es lo mismo la función de dirección,

como la encargada de coordinar e integrar los esfuerzos de todos los miembros de una organización, para desarrollar las actividades necesarias que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales y de los individuos que la conforman.

Existe el mito que liderar y gestionar es la misma cosa sin embargo, el liderazgo es influenciar a las personas, mientras que la administración se enfoca en mantener sistemas y procesos, por tanto los gerentes pueden mantener la dirección pero para mover a la gente se necesita influencia (Maxwell, 1998).

Diversas son las investigaciones dedicadas al estudio de los enfoques del liderazgo eficaz, las más tradicionales como la teoría de los rasgos, que busca determinar los rasgos universales de personalidad que los líderes tienen en mayor medida que los no líderes, así identifican personas como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner, y Jesse Jackson como líderes (Robbins, 1993), describiéndolos en términos como carismáticos, entusiastas y valerosos.

Otras investigaciones tratan de explicar el liderazgo en términos del comportamiento de una persona, y los enfoques más contemporáneos refieren el liderazgo carismático, que se identifica con el transformacional, cuyas características se enmarcan en su confianza personal, fuerte convencimiento en su visión de futuro, proyecta una imagen de agente de cambio, promueve la inteligencia, y trata a cada empleado de manera individual (Lussier & Achua, 2011).

Sin embargo, estas investigaciones no son conclusivas en cuanto a cómo lograr un liderazgo efectivo en las organizaciones en el contexto en el cual se desenvuelven.

De acuerdo con Bolden (2004), el enfoque en el liderazgo es un fenómeno internacional, se ha convertido en una de los mayores focos de inversiones para el desarrollo de la gestión empresarial, así se constata en los gastos anuales en programas de formación de líderes de compañías de EE.UU, Reino Unido y Europa, en estos dos últimos, el liderazgo es considerado el facilitador clave en la Fundación para la Gestión de la Calidad (EFQM), Modelo de Excelencia Empresarial adoptado por ellos.

De igual manera las universidades ofertan más de 900 programas de este perfil, y en los últimos años se han creado centros de excelencia en liderazgo extendido al sector público, incluyendo salud, defensa, educación y policía (Bolden, 2004).

El poder y el liderazgo están relacionados porque ambos implican un proceso de influencia. En las organizaciones se puede distinguir el poder de posición (donde la autoridad es Asignado por rango) y el poder personal (donde La autoridad es asignada por seguidores). Verdadero liderazgo tiende a confiar en un poder que surge de las relaciones y el deseo de los seguidores de ser “liderados” (Bolden, 2004).

Robinns (1993), define el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas Drucker (2002), afirma que un líder es alguien que tiene seguidores.

Para Chiavenato (2009), el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos, plantea que conocer la motivación humana y saber conducir a las personas es ser líder. En este proceso el líder hace uso de la influencia que abarca conceptos como poder y autoridad, para provocar cambios en el comportamiento de las personas.

Por su parte, Northouse (2007), identificó cuatro aspectos comunes en el liderazgo:

1. Liderazgo es un proceso.
2. Liderazgo implica influencia.
3. Liderazgo ocurre en un contexto de grupo.
4. Liderazgo implica el logro de metas.

El liderazgo implica influencia que es capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (Lussier & Chistopher, 2011); es asegurar la dirección, alineamiento y compromiso dentro de equipos y organizaciones.

De acuerdo con Kumar & Shilpa (2013)**.** El liderazgo es un proceso por el cual una persona influye en los demás para lograr un objetivo y dirige la organización de una manera que la hace más unida y coherente.

Es criterio de Ulrich (2013), que una definición de liderazgo no solo debe concentrarse en atributos que poseen las personas que lo ejercen, también es importante referir qué resultados entrega el liderazgo.

En resumen, el liderazgo implica desarrollar habilidades, promover la creatividad, la innovación, la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización para trabajar juntos en la consecución de los objetivos planteados, de manera eficiente y eficaz. En tal sentido se plantea la existencia de cuatro factores principales en el liderazgo (Kumar & Shilpa, 2013). El Líder, los Seguidores, la Comunicación y la situación.

En la Tabla 1 se presenta las características de los estilos más contemporáneos y sus implicaciones para la gestión.

Tabla 1. Estilos del liderazgo contemporáneo, características e implicaciones para la gestión.

Estilo del liderazgo	Características	Implicaciones para la gestión
Transaccional	Guía y motiva a sus seguidores. Reconoce las necesidades de sus seguidores. Orientación al control. No incentiva el liderazgo en otras partes de la organización. Ofrece recompensas a cambio del desempeño. Se basa en instrucciones, órdenes. Negociación para lograr cumplimiento de los objetivos.	Se limita la creatividad. No genera confianza. Generan estabilidad en la organización. Fuerte orientación a los resultados del trabajo. No generan cambio. Es útil en momentos de crisis, decisiones que implican rapidez.
Transformacional	Se sostiene en una visión de futuro, valores. Capacidad de escucha. Estimula al compromiso y la responsabilidad. Incentiva el aprendizaje continuo Abierto a los cambios. Orientada a las relaciones y los resultados.	Incentiva la participación, compromiso. Genera eficacia en los grupos y la cohesión. Genera creatividad. Más posibilidades para la proactividad, eficiencia y efcaci . Mayor capacidad para asumir riesgos
Laissez-fair	No se compromete. No se centra en cómo se logran los resultados sino en su efectividad. Induce a la automotivación y el autocontrol. Poco contacto y apoyo.	Incentiva el desarrollo individual. No se generan relaciones, induce el aislamiento. Puede conducir a la anarquía. Genera poco compromiso con las metas organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Es criterio de varios autores que el estilo de liderazgo transformacional favorece la obtención de un mayor resultado organizativo que el liderazgo transaccional (García, Romerosa, & Lloréns, 2007); sin embargo estos resultados no son conclusivos pues la variedad de factores que inciden sobre esa influencia amerita nuevos estudios.

No obstante, en las organizaciones productivas, eficientes y eficaces, donde las personas que laboran el ella sienten compromiso y responsabilidad por las metas fijadas, generalmente los líderes que las conducen manifiestan un estilo de liderazgo transformacional.

Como resultado de sus investigaciones Ulrich (2012), propone cinco reglas que los líderes efectivos deben seguir: Formar el futuro, Hacer que las cosas sucedan, Comprometer el talento de hoy, formar la próxima generación e invertir en sí mismo.

La realidad actual en la gestión empresarial evidencia, que el papel del liderazgo adquiere mayor relevancia en el logro de metas individuales y organizacionales, lo cual exige abandonar paradigmas tradicionales para acercarse a un pensamiento y actitud innovadora acorde a las nuevas exigencias del mercado; se acrecienta cada día su rol como visionario, entrenador, guía y colaborador que ayuda a sus seguidores a sentir orgullo y satisfacción por su trabajo, inspirándolos hacia altos niveles de logro. (Perdomo & Prieto, 2009).

Las investigaciones sobre el tema refieren una amplia gama de cualidades que debe reunir el líder. Lealtad a la organización, capacidad para crear y liderar el cambio, Formador de equipos de trabajo, honestidad, compromiso e integridad, Innovación y creatividad, motivación para aprender, flexibilidad, habilidades de comunicación, Inteligencia emocional.

Es criterio de la autora, que la base de todas esas y otras cualidades y por tanto del liderazgo, es la confianza de y en los seguidores. La confianza depositada en el liderazgo efectivo es un indicador de la satisfacción de los empleados y los accionistas en una organización.

De acuerdo con Porter (1990), la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. En este caso el concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y su crecimiento se debe esencialmente a la capacidad de la empresa de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes u ofrecer beneficios únicos en el mercado que puedan suplir los altos precios.

Son múltiples las investigaciones que en diferentes ámbitos demuestran el papel del liderazgo en el logro de ventajas competitivas para la organización (Porter, 1990; García, Romerosa, & Lloréns, 2007; Kim & Newby-Bennett, 2012; Ulrich, 2013); West, Eckert, & West, 2015); en ellas se resalta el hecho de que los resultados de liderazgo se evalúan por el valor que entregan a los clientes, la confianza de los inversores y la productividad de los empleados.

Porter (1990), reconoce el papel del liderazgo en la realidad competitiva actual. Los líderes creen en el cambio;

energizan a sus organizaciones a innovar continuamente, reconocen la necesidad de presión y desafío. Debido a que están dispuestos a fomentar políticas y regulaciones apropiadas, para enfrentar grandes retos por una ventaja competitiva sostenida.

Sobre este particular Senge (1995), alega que es muy difícil alcanzar grandes resultados en las organizaciones, si el liderazgo no tiene la capacidad para compartir la imagen del futuro que se procura crear.

En correspondencia, las ventajas competitivas de la organización dependen en cierta medida de cómo el líder comparte con sus seguidores lo que desea para la organización, promoviendo el compromiso compartido acerca de ese futuro. De igual manera incorporar a esa visión futura la gestión del cambio y la innovación contribuye de manera significativa a lograr mejores resultados en la organización y favorece obtener ventajas competitivas (Kumar & Shilpa, 2013).

En tal sentido Bass (1990), citado por García, Romerosa & Lloréns (2007), alegan que el liderazgo transformacional transmite carisma, inspiración y motivación que mejoran los resultados de las empresas.

De acuerdo con Ulrish (2013), las practicas efectivas del liderazgo estratégico, su capacidad para innovar o responder a las cambiantes necesidades de los clientes favorece el desempeño de los negocios. El liderazgo efectivo aumenta la capacidad de la organización para responder a los constantes cambios que suceden en el entorno, a generar soluciones innovadoras y resultados organizativos superiores (Gil & Ibarra, 2014).

El liderazgo transformacional favorece de manera extraordinaria la obtención de ventajas competitivas para la organización, teniendo en cuenta que la certeza en su visión de futuro, es capaz de incentivar el aprendizaje continuo en los miembros de la organización, para adquirir las competencias que les permita asumir los nuevos roles que demanda el momento y promueven la innovación y de esa manera lograr resultados superiores (Berdecía, González, & Carrasquillo, 2013).

De igual modo cuando el liderazgo promueve una cultura organizacional basada en el trabajo en equipos, donde predominan valores organizacionales como el compromiso, honestidad, responsabilidad social, el aprendizaje continuo e innovador, se sientan sólidas bases para proporcionar ventajas competitivas a la organización.

Kumar & Shilpa (2013), citan los siguientes nueve principios del liderazgo: Conócete a ti mismo y busca la automejora; Ser técnicamente competente; Buscar y asumir la responsabilidad por sus acciones; Tomar decisiones acertadas y oportunas; Ser ejemplo, Conoce a tu gente y mira por su bienestar; Mantenga a sus trabajadores informados; Desarrollar un sentido de responsabilidad en sus trabajadores; y Asegurar que las tareas sean comprendidas.

En el entorno altamente competitivo en el cual conviven las empresas caracterizado por la globalización, la incertidumbre, grandes e imprevisibles cambios, el desarrollo sostenido de la tecnología, las prácticas efectivas del liderazgo efectivo pueden abrir oportunidades para las empresas no solo para mejorar su desempeño sino, para implementar estrategias que la conduzcan a obtener ventajas competitivas y al logro de la competitividad.

El marco conceptual de la investigación se soportó en los análisis de las teorías y enfoques derivados de la revisión bibliográfica. El tipo de investigación fue exploratoria de tipo analítico transversal, criterio sobre el cual fue posible describir y explicar cuáles son los principales estilos de liderazgo que predominan en estas organizaciones así como, las como las cinco competencias que los directivos consideran esenciales para conducir sus procesos, que pueden impactar en la obtención de ventajas competitivas. Para su demostración se utiliza el estudio de caso.

Participaron en la investigación un total de seis empresas del Cantón Macha, Provincia de El Oro, Ecuador, dedicadas a la producción de banano orgánico, las que fueron seleccionadas dentro de aquellas que mantienen un posicionamiento en el mercado y cuyos beneficios han venido creciendo de manera sostenida.

Se eligió este sector, porque Ecuador es uno de los mayores productores y exportadores de banano a nivel mundial y en el caso específico de Machala, constituye uno de los principales motores impulsores de su desarrollo económico, dentro del cual la producción de banano orgánico ha ido creciendo continuamente.

Para su desarrollo fueron implicados los directivos principales, ejecutivos y trabajadores de las seis organizaciones. Previo al inicio se planificaron y realizaron varias visitas a las empresas, para explicar los objetivos de la investigación y la importancia de su participación, cuáles eran los instrumentos que se utilizarían así como, la discreción con que serían manejados los resultados.

La metodología empleada considera para la recogida de los datos, un cuestionario de 25 preguntas aplicada a los directivos principales. Para su confección se manejó una escala tipo Likert de cinco posiciones cuyos extremos eran (1) completamente en desacuerdo y (5) completamente de acuerdo.

Las preguntas se elaboraron teniendo en cuenta el análisis bibliográfico y los resultados de investigaciones precedentes sobre el tema. Las mismas se ordenaron en diferentes ítems que abarcaron los temas: estilos del liderazgo, competencias del liderazgo.

En cuanto a los estilos de liderazgo se dimensionaron las variables en función de encontrar evidencias de manifestaciones de características del liderazgo transaccional, transformacional o laissez-fair. Referido a las competencias básicas consideradas estuvieron enmarcadas en las de tipo estratégicas, personales y organizativas; en cuanto a la disposición para el cambio se valoraron variables como, búsqueda de soluciones innovadoras, valoración de oportunidades, generación del compromiso para el cambio.

El cuestionario se sometió a un análisis de consistencia interna o semejanza entre los ítems para lo cual se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, que demostró un alto índice de confiabilidad alcanzando un valor de 0,77.

Se considera además, una entrevista no estructurada que se aplica también a los directivos principales y ejecutivos en la que se busca información acerca de sus motivaciones, visión de la organización, compromiso, su desarrollo personal, capacidad de adaptación a los cambios, asumir riesgos.

A los trabajadores se les aplicó la técnica de grupo focal con la que se pretende explorar los conocimientos y experiencias de los trabajadores en un ambiente de interacción, para examinar sus puntos de vista sobre el tema de investigación. Específicamente se se dirigió la atención a la percepción que tenían acerca del estilo del liderazgo en la organización, apertura al cambio, desarrollo personal, la existencia de estrategias coherentes con las exigencias del entorno, establecimiento de los resultados claves y medición del rendimiento del grupo.

En el procesamiento de la encuesta se utilizó el paquete estadístico SPSS 23.0 y se trianguló la información obtenida por las diferentes vías que posibilitó, su análisis desde diferentes perspectivas.

Discusión de los resultados

Los resultados que se muestran a continuación, provienen de un proceso de triangulación de toda la información que se logró conformar a partir de la aplicación de las diferentes técnicas a los participantes. Esta contrastación de la información permitió el enriquecimiento de los análisis y los resultados obtenidos. En la Tabla 2 se presentan las características demográficas de los participantes.

Tabla 2. Características demográficas de los participantes. Machala 2017.

Participantes	Sexo		Rango de edad	Nivel educacional	Estudios de postgrados
	F	M			
Gerentes generales y ejecutivos	34%	66%	29-51 años	100% nivel superior	53%
Trabajadores	37%	63%	21-53	45% Nivel superior 55% Bachiller	41%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al liderazgo no se encontraron evidencias de la existencia de elementos del liderazgo laissez-fair, sin embargo, sí se encontró el predominio de características del liderazgo transformacional, y en menor medida algunas del transaccional.

Como resultado del intercambio en los grupos focales se pudo constatar que los trabajadores reconocen la existencia de líderes en sus organizaciones, aun cuando en algunos casos no identificaron como tal al directivo principal de la organización.

Tal planteamiento responde en lo esencial al compromiso que perciben en ellos con los objetivos de la organización, su capacidad para enfrentar los problemas y buscar nuevas oportunidades para el crecimiento no solo de la organización sino de su propio desarrollo, el respecto que muestran hacia sus subordinados y preocupación por su bienestar.

El liderazgo transaccional centra su atención en mantener la estabilidad de la organización por medio de intercambios regulares que permiten alcanzar las metas establecidas (Lussier & Achua, 2011). En la figura 1 se muestra los resultados del cuestionario referente a las características del liderazgo transaccional.

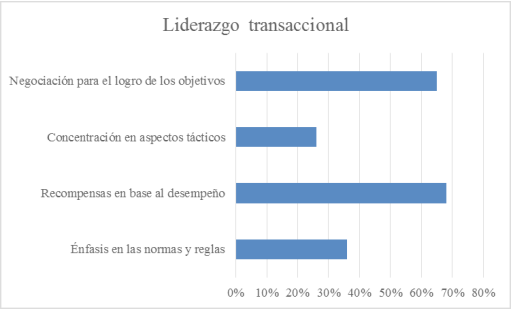


Figura 1. Características del Liderazgo Transaccional.

Como se observa en la figura se estimula la realización del trabajo utilizando la negociación como herramienta

básica y en función de los resultados que se obtengan, se reciben las recompensas, es decir, se evidencia una compensación de beneficios entre los líderes y sus seguidores, es la denominada "recompensa contingente", que constituye una de las característica distintivas del liderazgo transaccional.

Este aspecto se refuerza con la información obtenida a través de los grupos focales, en que los trabajadores expresan cómo negocian las metas que deben alcanzar y como en ese momento contraen un compromiso con la empresa. Entienden la importancia de reforzamiento por parte del líder de los roles que tienen que desempeñar, las exigencias de las tareas y responsabilidades que deben asumir así como, la medición del rendimiento.

Por su parte los directivos expresaron que ese proceso de negociación sienta las bases para controlar el cumplimiento de las tareas, no solo en cuanto a la calidad sino, el volumen de lo pactado o los periodos establecidos, dependiendo del puesto que ocupe la persona, al mismo tiempo les da la posibilidad de otorgar estímulos en correspondencia con lo aportado, el cual también forma parte del proceso de negociación.

También los trabajadores refieren que el conocimiento del rol que deben desempeñar y las exigencias de su trabajo les da confianza y seguridad para el desempeño porque está bien definido lo que se espera de ellos.

Esto reafirma el criterio de Bolden (2004), quien plantea que por naturaleza, el liderazgo transaccional cumple la función de ofrecer seguridad a sus seguidores, al manejar las diferentes variables de su proceso de gestión buscando mantener su estabilidad a partir de lograr que se cumplan las expectativas de rol eficazmente pero dentro de los sistemas y normas establecidas. Se manifiesta aquí características de un liderazgo estructurado y que como se observa en la figura no es la que más se destaca.

En síntesis, se encontraron evidencias de la presencia de comportamientos del liderazgo transaccional en las empresas productoras de banano orgánico.

Varios autores como Bass (1990); Lussier & Achua (2011); Bolden (2004), consideran que el liderazgo transaccional tiende a ser transitorio porque una vez terminada una transacción, pueden establecerse nuevas pautas, lo que sugiere por los hallazgos encontrados sobre el liderazgo transformacional que constituye un momento transitorio hacia este tipo de liderazgo.

El liderazgo transformacional a diferencia del transaccional se caracteriza por centrar sus energías en cambiar el estado de las cosas, al articular a los seguidores en el sistema actual y una visión atractiva de los que podría ser una organización en el futuro (Lussier & Achua, 2011), su comportamiento en las organizaciones objeto de estudio se visualiza en la Gráfico 2.

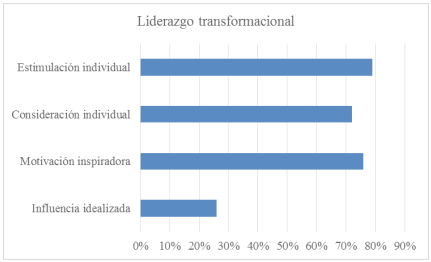


Figura 2. Comportamiento del liderazgo transformacional.

Como se observa en la figura, son tres de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional las que con mayor fuerza se manifiestan.

En el caso de la **estimulación individual** es una característica que deviene de la misma esencia de este estilo, que se caracteriza por desafiar la realidad y está en constante búsqueda y para ello necesita estimular a los seguidores a aprender solucionar los problemas desde una perspectiva diferente e innovadora (Mader, 2012; Kumar & Shilpa, 2013).

En este sentido se favorece el aprendizaje que es fuente no solo de adaptación y flexibilidad sino, de transformación. Un aprendizaje continuo, sólo es posible si la organización tiene la capacidad de "aprender a aprender", esto es, de cuestionar y replantear sus asunciones básicas y marcos de referencia permanentemente (Aramburu, 2000; Fergunzon & Milliman, 2008).

Lo anterior se confirma en la manera en que los trabajadores expresaron la preocupación de sus directivos por su preparación, porque participen en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan, fomentando en ellos la colaboración, el interés por aprender nuevas técnicas y procederes.

Refieren que los conocimientos adquiridos y su actualización les ha abierto nuevas posibilidades dentro de la organización y en algunos casos han podido ocupar puestos de mayor complejidad y mejor remunerados.

En la entrevista a líderes y ejecutivos reconocen que han podido constatar que el brindarles oportunidades de crecimiento a sus seguidores, el nivel de efectividad y compromiso ha aumentado y afirman, que ese conocimiento enriquecido y bien gestionado, se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva, porque les ha permitido enfrentar con mayor rapidez y efectividad las transformaciones que han sido necesarias.

Si se tiene en cuenta que estas empresas desarrollan una producción que requiere el desarrollo de labores que rompen los paradigmas industriales, que deben aplicar técnicas para el uso responsable del suelo, el agua, emplear la rotación de cultivos, la incorporación de materiales orgánicos y otras prácticas de conservación de suelos, requieren necesariamente de investigación, capacitación y potenciar las capacidades gerenciales y empresariales para garantizar el éxito.

La consideración individual es otro de los comportamientos del liderazgo transformacional, que se evidencia en los resultados del cuestionario y en los intercambios con los trabajadores a través, de los grupos focales y que guarda estrecha relación con lo analizado anteriormente.

En este aspecto refieren los trabajadores la atención recibida en cuanto a su formación, las recompensas; indican además cómo los líderes dedican energías a identificar aquellas cuestiones que son significativas para ellos. Un comportamiento de este tipo por pate de los líderes desarrolla vínculos emocionales con los seguidores e inspira los más altos valores (García, Romerosa, & Lloréns, 2007).

De igual modo los trabajadores reconocen que sus criterios son escuchados, que son tratados con respeto, pero que se les exige en esa misma medida, cumplir con sus responsabilidades.

Desde la perspectiva de los líderes y ejecutivos, ellos consideran que prestar atención a los empleados, permite lograr un cambio en el punto de vista de sus intereses individuales hacia los intereses colectivos. Es así que fomentan el trabajo en equipos, les otorgan poder para participar con sus criterios, en las decisiones en los niveles en los cuales intervienen.

Al respecto plantea Mader (2012), que los líderes deben tener una idea clara y realista acerca de las personas con las que trabaja para así contribuir a su desarrollo. Esto les genera capacidad para iniciar cambios y comprometerlos con la mente y corazón, ampliando su visión y comprensión sobre los propósitos organizacionales y hacer que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios o valores identificados en la organización (Bolden, 2004).

El comportamiento en la dimensión motivación inspiradora, encierra la manera en que el líder promueve la visión que tiene sobre el futuro de la organización y cómo es posible lograrla (Kumar & Shilpa, 2013). Para ello necesita del compromiso de sus seguidores y de acuerdo a los líderes y ejecutivos entrevistados así se lo hace saber.

Referido a este aspecto, los trabajadores reconocen que los líderes están bien enfocados en los objetivos, se sienten influenciados por su ejemplo y optimismo y en cómo buscan que ellos se impliquen y comprometan con la visión futura de la organización, a partir de asumir un mayor compromiso sobre su propio desarrollo.

También realizan énfasis en los intercambios frecuentes donde se analizan los resultados en cuanto al rendimiento de la producción, los beneficios por la comercialización, comportamiento de los costos entre otros indicadores.

Los líderes y ejecutivos por su parte, consideran que para obtener resultados favorables en todos los sentidos es preciso infundir confianza y optimismo a los seguidores porque eso genera confianza y les ayuda a mejorar su desempeño.

Es por eso que tratan de transmitirles un espíritu de logro y para ello se apoyan en el establecimiento de metas ambiciosas pero claras y precisas. Este último elemento reafirma en esta investigación, la perspectiva de varios autores que consideran que el liderazgo transaccional y transformacional se solapa y fortalecen entre sí.

Es reconocido por distintas investigaciones que las organizaciones que tienen una visión de futuro, tiene una ventaja competitiva con respecto a las que carecen de ella, sus líderes asumen una actitud estratégica, que les permite actuar proactivamente ante los constantes cambios del entorno y actúan con el convencimiento de que el futuro de la empresa se puede crear con una actitud adecuada.

Los resultados hasta aquí expuestos revelan que el liderazgo transformacional tiene cierta representatividad en las organizaciones objeto de estudio, destacándose con más fuerza la estimulación individual, la motivación inspiradora, y la consideración individual; menor representatividad tiene la influencia idealizada.

Competencias del liderazgo

En el cuestionario aplicado a líderes y ejecutivos, se les solicitó seleccionar las cinco competencias que a su juicio son esenciales para lograr un desempeño exitoso y mediante la entrevista no estructurada, se pudo obtener detalles acerca de las razones que influyeron en su selección. Las competencias seleccionadas se exponen se exponen en la figura 3.

Integración de equipos: Al seleccionar la integración equipos como una competencia esencial, los líderes y directivos refieren que si la ejercen con efectividad, les puede proporcionar oportunidades para mejorar los resultados en la organización. Esta competencia asegura

que los miembros de su equipo sean capaces de poner por encima de sus intereses personales los de la organización, fomenta la colaboración y apoyo mutuo.

A través de los equipos se pueden establecer sinergias, aumentar el sentido de pertenencia, mejorar la comunicación abierta y sincera entre los miembros y aumentar la calidad de las decisiones de dirección.

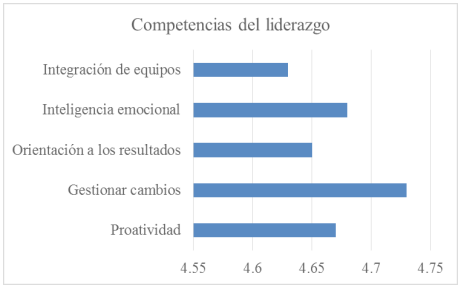


Figura 3. Cinco competencias esenciales para líderes y directivos.

En cuanto a la presencia de esta competencia en el estilo del liderazgo desde la perspectiva de los trabajadores, aunque no fue la que más resaltaron, sí reconocieron la necesidad de su utilización, como una manera de conseguir los objetivos de manera compartida y como una manera de promover la colaboración y el compañerismo entre todos.

Inteligencia emocional (IE): En el caso de la inteligencia emocional es criterio de los líderes y directivos que les desarrolla capacidades para entender a las personas con las que interactúan, comparten el criterio de que el activo más importante de su empresa son las personas, por lo que saber trabajar con ellas es tan importante como el conocimiento mismo que se tenga sobre el negocio.

Esta competencia según Goleman (2012), les permite a los líderes relacionarse positivamente con sus seguidores, mostrando empatía, confianza, motivarlos a realizar su mejor esfuerzo para cumplir la visión y objetivos de la empresa.

Algunas investigaciones sobre el liderazgo aseveran que los líderes más efectivos tienen un punto de coincidencia y es que todos tienen un alto grado de inteligencia emocional.

El intercambio con los trabajadores, al referirse al estilo de sus directivos y líderes hicieron referencia a la manera en que son tratados, con respeto, comunicación adecuada que muestran preocupación por sus problemas, lo cual denota la presencia según su perspectiva, de elementos de IE en su estilo.

Orientación a los resultados: Sobre esta competencia refieren haberla seleccionado porque las estrategias y acciones que ejecuta el líder, tiene que expresarse en un resultado concreto que puede ser, el incremento de la productividad de los empleados del rendimiento de la empresa, la flexibilidad de la organización o el mejoramiento de su imagen, pero debe alcanzarse un resultado.

De acuerdo con Ulrich (2013), cuando la empresa obtiene buenos resultados es porque los clientes compran más, los empleados son más productivos y ganan confianza. Por eso los líderes deben potenciar capacidades para identificar y obtener resultados no solo en el presente sino en el futuro. Significa que es preciso obtener los resultados correctos de la manera correcta.

Gestionar cambios: Es la competencia que mayor puntuación alcanzó por lo cual desde la perspectiva de los líderes y directivos es la más relevante.

Referente a esta competencia refieren, la necesidad de estar constantemente vigilantes a cualquier cambio que sea preciso realizar para adaptarse a las demandas del mercado y para ello necesitan un pensamiento flexible, capacidad de influir en los trabajadores y canalizar sus esfuerzos hacia el cambio esperado.

Para ello se requiere, tener una visión del cambio que hay que realizar y tener la capacidad de comunicarla de manera tal, que las personas la puedan entender.

Uno de los puntos abordados en los grupos focales fue precisamente capacidad de adaptación a los cambios y asumir riesgos, en este aspecto refieren básicamente que algunos cambios se presentan sin que estén preparados para asumirlo, por lo que generalmente crea mucha resistencia en las personas; no siempre se tiene toda la información del por qué es necesario y cuál será el resultado. No obstante, una vez que se inicia, sí se sienten involucrados y comprometidos.

Proactividad: Esta competencia la consideran importante porque desde su punto de vista, el alto dinamismo del entorno no admite demora en las decisiones, los factores críticos de éxito se mueven a gran velocidad y hay que ser capaz de anticiparse, para no perder espacio en el mercado, hacerlo con responsabilidad social y de manera sostenible, tanto para la organización como para la sociedad.

En tal sentido, el cambio en las organizaciones suceden generalmente en momentos de crisis, es decir, se reacciona ante la situación, o puede ocurrir de manera proactiva, en este caso, cuando el líder tiene la capacidad de anticiparse y desviar los obstáculos que se pudieran frenar el desarrollo de la organización (Garbanzo, 2016), está

actuando con competencia proactiva, que genera ventaja competitiva en el sentido de que apuesta por una gestión no solo eficiente sino eficaz.

Desde la perspectiva de los trabajadores, ya cuando se analizan los estilos se expuso sus criterios respecto a la concentración de los líderes en la visión y objetivos de la organización así como, su nivel de compromiso con ello.

De acuerdo con Covey (1990), el líder tiene que ser proactivo, necesita adelantarse a los acontecimientos y con rapidez analizar los factores dentro de esos acontecimientos, que pueden ser controlados por él y los que no, para trazar las estrategias necesarias que le permitan aprovechar las oportunidades y atenuar las variables que constituyan amenazas para el desarrollo y éxito de su empresa.

Hasta aquí se han analizado las cinco competencias seleccionadas por los líderes de las organizaciones productoras de banano orgánico en el Cantón Machala y contrastada su presencia en las organizaciones objeto de estudio, con las perspectivas de los trabajadores, que son los que reciben su influencia y de los autores que abordan el tema.

A través de los diferentes métodos se pudo conocer no solo las competencias que consideraban indispensables en su proceso de dirección sino, las razones de su decisión, lo cual permitió enriquecer el análisis de los resultados.

CONCLUSIONES

Las organizaciones se mueven en un entorno constantemente cambiante, lo que demanda de un liderazgo que asuma la gestión de una manera diferente, más integral, donde sea posible valorar en toda su magnitud, la complejidad de cada una de las decisiones que debe tomar, las que impactan no solo en los resultados de la empresa sino, en las personas que la integran.

A través de la investigación se demuestra, que los trabajadores de las empresas productoras de banano orgánico en el Cantón Machala, son influenciados por un liderazgo con características del estilo transaccional y transformacional (el segundo con más fuerza), que es reconocido no solo por sus directivos sino, por los propios trabajadores.

Esta influencia está caracterizada por lograr que las personas en la organización, se alineen y motiven en función de la visión futura y de los objetivos pactados, potenciando el compromiso, la responsabilidad y el aprendizaje continuo, como una herramienta básica para obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Se reafirman los resultados de otras investigaciones, que igual han demostrado que elementos de ambos estilos pueden se solapan. El estilo transaccional en este caso de estudio, constituye un tránsito hacia el transformacional cuya presencia se hace más evidente, según los resultados analizados.

Por otra parte, el estilo viene soportado en alguna medida en las competencias que posee el líder. La integración de equipos, la orientación hacia los resultados, la inteligencia emocional y la proactividad, son las competencias que a juicio de los directivos de estas organizaciones, son imprescindibles para la conducción de la empresa.

En correspondencia, una empresa cuyo liderazgo se anticipe a los cambios, con una visión clara y coherente, y es capaz de enriquecer y movilizar, compromiso de sus trabajadores, inspirándoles confianza y seguridad en el éxito como es el caso, indudablemente ejerce una influencia positiva en la generación de ventajas competitivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apekey, T., McSorley, G., Tilling, M., & Siriwardena, A. (2011). Room for improvement? Leadership,innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice. ***Journal of Evaluation in Clinical Practice***, 17(2), 311-318. Recuperado de https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20438607

Aramburu, N. (2000). ***Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del cambio Implicaciones Estratégicas y Organizativas.*** Tesis doctoral. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

Bass, B. (1990). Two decades of research and development in transformational leadership. ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, 8, 9-13. Recuperado de http://techtied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass_transforrmational_leadership.pdf

Berdecía, Z., González, J., & Carrasquillo, R. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. ***Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo,*** 2, 21-32. Recuperado de https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/cruz.pdf

Bolden, R. (2004). What is Leadership. ***Centre for Leadership Studies***, 3-36. Recuperado de http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/LSW-report-3.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Covey, S. (1993). ***El liderazgo centrado en principios.*** Madrid: Paidós Iberia.

Drucker, P. (2002). ***La gerencia en la sociedad futura.*** Bogotá: Norma.

Fergunzon, J., & Milliman, J. (2008). Creating efective coreorganizational values: Apiritual Laedership Aproach. ***International Journal of Public Administration***, 31(4), 439- 459. Recuperado de http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900690701590835

Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. ***Revista Educación***, 40(1), 67-87. Recuperado de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/22534/22914

García, V., Romerosa, M., & Lloréns, F. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje,innovación y resultado organizativo. ***Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa***, 16(4), 25-46. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2504888.pdf

Gil, I. M., & Ibarra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva. ***Revista Dimensión Empresarial,*** 12(2), 117-126. Recuperado de https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-12-no-2/articulo09.pdf

Goleman, D. (2012). E***l cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos.*** Madrid: Ediciones B.

Kim, Y., & Newby-Bennett, D. (2012). The Role of Leadership in Learning Culture and Patient Safety. ***International Journal of Organization Theory and Behavior***, 15 (2), 151–175. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/1b19/fcf31568553c4a9a7878fa5d210a7ae1290b.pdf

Kumar, S., & Shilpa, J. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. ***Global Journal of Management and Business Studies***, 3(3), 309-318. Recuperado de https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n3spl_14.pdf

Lopera, J., Ramírez, G., Ucaris, Z., & Ortiz, V. (2010). El método analítico como método natural. ***Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas***, 25, 15-25. Recuperado de https://webs.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf

Lussier, R., & Achua, C. (2011). ***Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.*** México: CENGAGE.

Mader, C. (2012). A Study of Relationship Between Transformational Leadership and Personnel Creativity in Higher Education Centers. ***World Applied Sciences Journal***, 17(6), 684-693. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1927634&pid=S0719-26812014000200010000 5&lng=en

Maxwell, J. (1998). ***The 21 Irrefutable Laws of Leadership.*** New York: Nelson, Thomas, Inc.

Perdomo, I., & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. CICAG, 6 (2), 19-31. Recuperado de http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/469/1154

Pereda, F., López, T., & González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdova (España). ***Capital intangible***, 10(3), 528-561. Recuperado de https://upcommons.upc.edu/handle/2099/16106

Pérez, A., Bojórquez, M., & Duarte, L. (2012). La competitividad empresarial el liderazgo. ***Gestión Social***, 5(2), 111-124. Recuperado de http://www.academia.edu/11001149/La_competitividad_empresarial_y_el_liderazgo

Porter, M. (1985). ***Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.*** México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. ***Harvard Business Review,*** 68(2), 73-93. Recuperado de ***https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations***

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. ***Harvard Business Review***, 84(12), 42-56. Recuperado de http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/.../12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf

Robbins, S. (1993). *Comportamiento organizacional/ conceptos, controversias.* México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Senge, P. (1995). ***La quinta disciplina en la práctica.*** Buenos Aires: Granda.

Soto, M. (2011). Situación y avances tecnológicos en la producción bananera mundial. ***Rev. Bras. Frutic., 33(esp), 13***-28. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-29452011000500004&script=sci_abstract&tlng=es

Ulrich, D. S. (2013). What is leadership? Recuperado de https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_what_is_leadership.pdf

Vieira de Souza, J., & Gadotti dos Anjos, S. (2014). La gestión de la excelencia en la Hotelería basileña Influencia de los criterios liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño. ***Estudios y Perspectivas en Turismo***, 23, 730-748. Recuperado de http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V23/N04/v23n4a05.pdf

West, R., Eckert, T., & West, A. (2015). Leadership and Leadership Development in Health Care: The Evidence Base. London: Faculty of Medical Management and ***Leadership***/The King's Fund.

Capítulo 10. Motivación: habilidad elemental del directivo.

Madrigal, B. y Gómez. O. (2017). Motivación: habilidad elemental del directivo. En Madrigal, B. Habilidades directivas (pp. 131-144) Mc Graw Hill.

Capítulo 10

Motivación: habilidad elemental del directivo

Berta Ermila Madrigal Torres
y Omar Gómez Quintero

Casi todo lo que realice será insignificante, pero es muy importante que lo haga.

Gandhi

Objetivo del capítulo

Que el directivo identifique la importancia de la motivación y el impacto en los subalternos.

Introducción

En la mayoría de la literatura que aborda temas de dirección se señala al directivo como el individuo que debe generar ambientes motivadores para sus colaboradores, sus subordinados, de ahí la importancia de que se desarrolle esta habilidad en quienes tienen responsabilidad de orientar y coordinar a personas. Por lo anterior, es fácil entender que un directivo que no está motivado, no puede influir en sus colaboradores, porque la motivación implica creer en un fin, en alcanzar una meta y es percibida fácilmente y se contagia. Dirigir es una acción de personas entre personas, y el líder tiene que motivar a su equipo de trabajo tanto en forma vertical como horizontal.

Según Fainé (2004), "la motivación de los trabajadores y de los directores de oficinas o sucursales es algo muy íntimo; está en la raíz de su propia personalidad y poco puede hacerse para despertarla si no surge de manera espontánea de ellos mismos. Depende de su fuero interno, de sus experiencias y de la credibilidad que sientan con respecto a sus jefes y directivos".[1] Contrariamente a lo que afirma Fainé, la primera habilidad que debe desarrollar el directivo es la de motivarse a sí mismo y luego motivar a los demás. La automotivación se describe en el tema de inteligencia emocional y cómo impacta en la dirección.

[1] Isidre Fainé Casas, ¿Es posible motivar a las personas de una organización?, Revista Harvard Deusto Business Review, núm. 102, España, Ediciones Deusto, Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., p. 68, 2004.



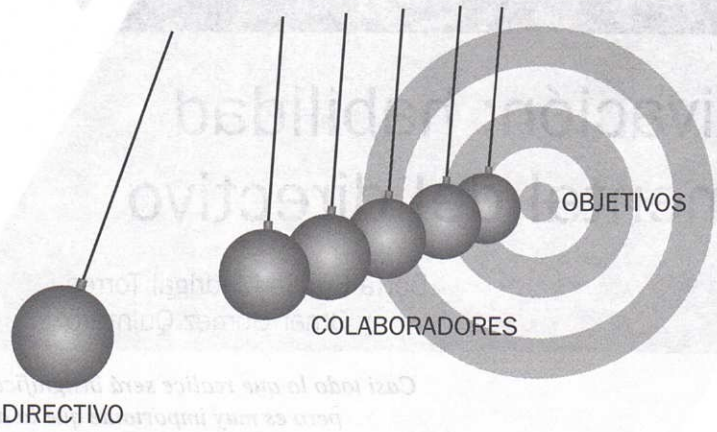
Melinda Gates

Estudió ciencias de la computación y economía en la Duke University y una maestría en la Escuela de Negocios Fuquade la misma universidad entre 1982 a 1987. Poco después entró a trabajar a Microsoft como gerente de producto, donde participó en proyectos importantes como el Publisher Microsoft Bob, la enciclopedia Encarta y el sitio de viajes Expedia. En 1994, al casarse con Billy Gates, dejó Microsoft. Su último puesto fue gerente general de información de productos.

No obstante sus responsabilidades como madre, Melinda siguió activa como miembro del consejo directivo de la Duke University y miembro del consejo de directores del Washington Post y como miembro de la junta directiva de Dugstore.com.

En 1994, Bill y Melinda, junto con el padre de Bill, fundaron la William H. Gates Foundation; y para 1999, la pareja la fusionó con otras dos ONG que tenían: la Gates Library Foundation y la Gates Learning Foundation, para dar origen a la Bill y Melinda Gates Foundation. El objetivo inicial de esta fundación era dotar de computadores y productos Microsoft a quienes no tuvieran acceso en Estados Unidos, pero con el tiempo Melinda expandió su visión a la realización de mejoras educativas, de salud y para paliar la pobreza en todo el mundo. Gracias a un donativo del millonario Warren Buffett de 30 mil millones de dólares, Melinda reestructuró la fundación en tres departamentos: salud mundial, desarrollo global y comunidad y educación en Estados Unidos.

Con su dirección, la fundación ha logrado desarrollar estrategias de prevención de epidemias, vacunas y tratamientos contra el VIH, la malaria y la tuberculosis. Asimismo, comprometió 560 millones de dólares para apoyar la contracepción de mujeres en el tercer mundo.



▲ **Figura 10.1** La motivación pensada como movimiento perpetuo que influye en los demás para alcanzar un objetivo.

En este capítulo se aborda la motivación como habilidad intrapersonal que debe desarrollar el directivo, el proceso de motivación y las teorías clásicas de la motivación, así como el impacto en el equipo de trabajo.

La motivación y sus alcances

La **motivación**, según el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, es "el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con diligencia", y está relacionado con las palabras *motivar* (disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo) y *motivo* (causa o razón que mueve para algo)", es decir, es el impulso entre por qué hacer algo y el cómo hacerlo; pensamiento y acción combinadas con un sentido tan claro como el slogan de Nike: *Just do it* (solo hazlo).

Benavides (2004) afirma que la palabra **motivación** deriva del latín *motus*, lo que mueve, es decir, aquellos factores internos y externos que mueven a la persona para actuar de una determinada manera. Según García y Organista (2006), la motivación es la fuerza que energiza, dirige y mantiene el comportamiento humano. Parera Montfort *et al.* (2005) plantean la motivación como un proceso multicausal, dinámico, interno, que no es observable directamente, basado en el conocimiento de las causas por las que las personas se comportan de una manera u otra, y varían su respuesta ante una misma situación.

Así, el directivo debe evaluar y analizar qué fuerzas impulsoras debe utilizar para que este proceso se lleve a cabo dentro de los esquemas de una organización. Se puede hacer una metáfora con la hipótesis del movimiento perpetuo, que plantea la conservación de la energía en un movimiento inicial y de manera eterna; de igual manera es la acción del directivo en el colaborador para alcanzar las metas organizacionales.

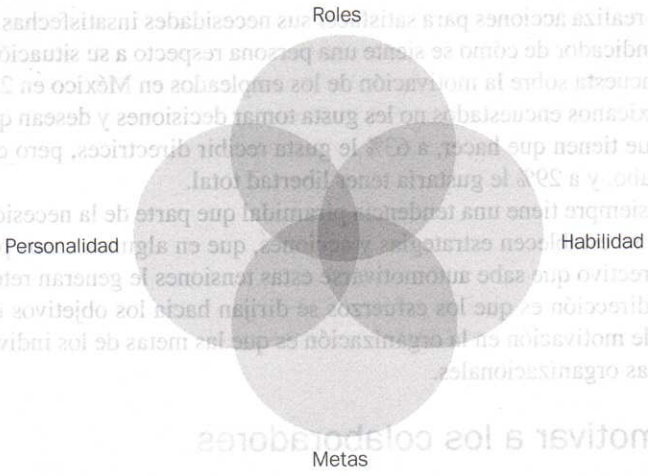
Motivación en el trabajo

Según Newstrom (2007), la **motivación en el trabajo** es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia.

En la motivación de los colaboradores influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender:

1. Los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional, debido a que los individuos se encuentran insertos en un sistema social amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.
2. El concepto de individualidad, en el que cada individuo cuenta con factores motivacionales propios, y los impulsos que permiten desplegar su potencial son diversos.
3. La personalidad, condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno, lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.

La conjunción de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización, contemplando esto formalmente como el plan de carrera



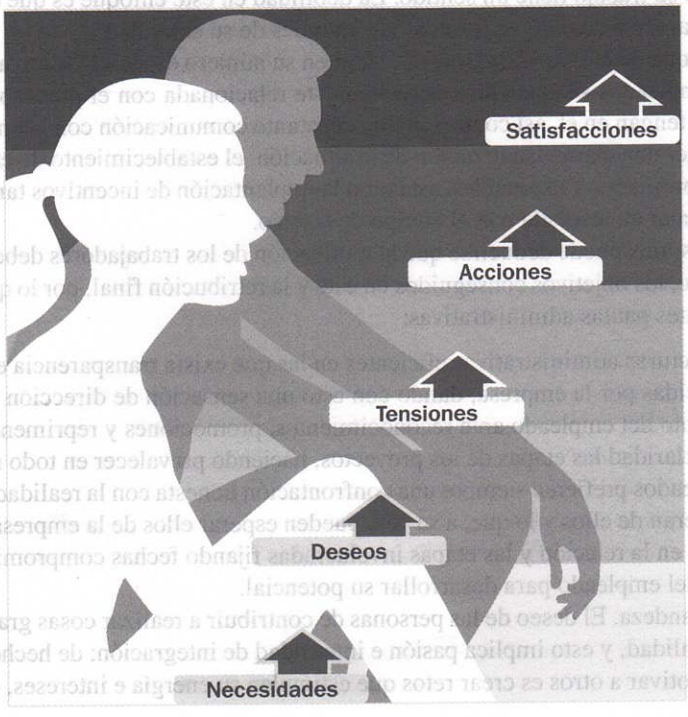
Fuente: Elaboración propia.

▲ **Figura 10.2** Formación de metas personales.

y el apoyo requerido para alcanzarlo. Es por ello que el directivo analiza un contexto determinado al que enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje para alcanzar sus metas personales (véase la figura 10.2). Es trascendental el hecho de que debe transformarse en mentor (coach) de su equipo de trabajo, partiendo del supuesto de que una de las razones de ser de los directivos es lograr que su personal logre su potencial profesional y personal en la empresa.

Proceso de motivación

Para comprender estos elementos es necesario estudiar el proceso de motivación (véase la figura 10.3), que parte de una necesidad, la cual es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos, lo que genera deseos; esto crea tensiones.



Fuente: Elaboración de la autora.

▲ **Figura 10.3** Proceso de la motivación.

Un individuo realiza acciones para satisfacer sus necesidades insatisfechas. Este estado psicológico de tensión es un indicador de cómo se siente una persona respecto a su situación. La consultora Randstad realizó una encuesta sobre la motivación de los empleados en México en 2013[2], de la que concluyó que 8% de los mexicanos encuestados no les gusta tomar decisiones y desean que sus jefes les indiquen exactamente lo que tienen que hacer, a 63% le gusta recibir directrices, pero con la libertad de acción para llevarlas a cabo, y a 29% le gustaría tener libertad total.

Este proceso siempre tiene una tendencia piramidal que parte de la necesidad que genera un deseo y para alcanzarlo se establecen estrategias y acciones, que en algunos casos pueden ocasionar tensiones. Pero en el directivo que sabe automotivarse estas tensiones le generan retos.

El reto de la dirección es que los esfuerzos se dirijan hacia los objetivos organizacionales, por lo que un requisito de motivación en la organización es que las metas de los individuos deben ser compatibles con las metas organizacionales.

Cómo motivar a los colaboradores

Para los colaboradores, la motivación es una de las situaciones más complejas de ser abordadas; la mayoría opina que las mejores formas de motivarlos son mediante compensaciones y reconocimientos de carácter económico. En realidad este tipo de estímulo funciona, aunque con un alcance limitado (Nicholson, 2004), debido a que se aplica en fechas específicas relacionadas con su percepción (en forma semanal, quincenal, mensual o anual). Pero cuando se deja de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata, pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización; por lo que se sugiere enfocarse en los sentidos de valoración de esta percepción, como es el estatus, el poder y la libertad simbolizado en una cantidad económica.

En investigaciones realizadas en el occidente de México se ha identificado que los trabajadores tienen motivadores diferentes. Madrigal y Arechavala encontraron que lo que motiva a los trabajadores del sector del calzado es principalmente el reconocimiento a su trabajo. En el medio académico su principal motivador es ser reconocido, así como el respeto a su función. Sin embargo, las organizaciones se preocupan más por dar estímulos de otra índole que reconocer el esfuerzo del trabajador.

Otra postura propone crear condiciones en las cuales los empleados se sientan retados y puedan desarrollarse profesionalmente, es decir, crear ambientes en los que se promueva la confianza y el trabajador sienta que su trabajo tiene un sentido. La debilidad en este enfoque es que el personal se siente desarrollado únicamente cuando ve resultados puntuales de su actividad.

Según el enfoque de *Harvard Bussines Review*, en su número especial "Motivating people", la motivación en los empleados se encuentra estrechamente relacionada con el proceso de trabajo y con la participación que tengan en él, así como con una constante comunicación con la empresa, por lo que el directivo debe tener una clara visualización de la situación, el establecimiento de expectativas, estrategias y objetivos apropiados y razonables, así como la implantación de incentivos tangibles e intangibles que ayuden a trabajar en armonía con el equipo de trabajo.

Ante estas posturas puede deducirse que la motivación de los trabajadores debe abordarse desde el proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en este y la retribución final, por lo que es recomendable aplicar las siguientes pautas administrativas:

1. Generar estructuras administrativas eficientes en las que exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la empresa, dando con esto una sensación de dirección y certidumbre en el comportamiento del empleado ante reconocimientos, promociones y reprimendas.
2. Explicar con claridad las etapas de los proyectos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad, pues los empleados prefieren siempre una confrontación honesta con la realidad, conocer lo que las empresas esperan de ellos y lo que, a su vez, pueden esperar ellos de la empresa, así como los riesgos implícitos en la relación y las etapas involucradas fijando fechas compromiso, lo que motivará la confianza del empleado para desarrollar su potencial.
3. Apelar a la grandeza. El deseo de las personas de contribuir a realizar cosas grandiosas es inherente a su personalidad, y esto implica pasión e intensidad de integración; de hecho, uno de los mayores retos de motivar a otros es crear retos que estimulen su energía e intereses, que reconozcan sus

[2] Randstad, "9 de cada 10 mexicanos desean libertad de acción en sus áreas de trabajo", 5 de junio de 2013. Recuparado en http://www.randstad.com.mx/randstad-mexico/noticias/9-de-cada-10-mexicanos-desean-libertad-de-accion-en-sus-areas-de-trabajo/

triunfos y encaren los tropiezos y fallas en el trabajo. Por lo anterior, hay que generar y entregarles las herramientas necesarias para afrontar los retos.[3]

4. Aplicar sus valores personales y compartirlos con los empleados. En realidad, las personas y las empresas comparten valores sencillos y universales, como la honestidad, la justicia y la generosidad. Se deben replantear los valores empresariales con una visión de valores personales, ya que el sentido de pertenencia guarda gran relación con la identificación a nivel emocional del lugar en el que se desarrolla el empleado.
5. Trabajar intensamente para lograr los objetivos. La motivación de las personas se basa en un sentido de trascender, por lo que la clarificación de los objetivos de la empresa y su aportación a estos es de vital importancia para los trabajadores.
6. Manejar distintos niveles de incentivos y retos de acuerdo con las expectativas creadas en cada grupo de trabajo de la empresa. Por ejemplo, para un grupo de directivos su mayor motivación es el sentido de pertenencia a la empresa; un directivo medio responde mayormente a la creación de retos en donde tenga oportunidad de desplegar su talento, mientras que para un grupo de empleados de línea su principal expectativa se encuentra en la estabilidad que puedan tener en su trabajo. Además, debe reconocerse tanto en privado como en público el esfuerzo de cada uno de los miembros del equipo.

Teorías de la motivación

La motivación concierne al esfuerzo hacia cualquier meta. Stephen (1998) también define la motivación como el proceso de satisfacción de necesidades. Las primeras teorías clásicas de la motivación se desarrollaron en el decenio de 1950. Estas son las que aportan más explicaciones y las mejor conocidas en relación con la causa-efecto en la administración del talento humano; entre ellas destacan la teoría de la jerarquía de necesidades, de Abraham Maslow; la teoría X y Y, de Douglas McGregor, y la teoría de Herzberg acerca de la motivación e higiene, de Stephen P. Robbins (2005).

La búsqueda de elementos que permitan conducir los esfuerzos de las personas hacia direcciones específicas ha sido una constante, así como encontrar elementos que permitan canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta de los colaboradores al logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios empleados. Al respecto se han desarrollado distintos enfoques teóricos, que se abordan a continuación.

Modelo mecanicista

Este modelo parte del supuesto de que el dinero es un motivador universal y que, por lo tanto, el colaborador canalizará su energía hacia lo que la empresa quiere ante un incentivo económico de suficiente cuantía; sin embargo, este supuesto es discutible ya que, como menciona Chamorro-Premuzic (2013), no existe relación entre la percepción económica y el grado de motivación, es una forma de atraer al personal, pero no se relaciona con sus resultados, es una forma de iniciar el proceso solamente.

Modelo conductista

Parte del supuesto de que toda conducta puede ser incentivada con los estímulos adecuados. Con base en lo anterior, se desprenden las siguientes teorías:

- Teorías de contenido. Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.
- Teorías de procesos. Aglutina aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Según Parera (2005), esta teoría parte de la concepción de que la motivación se debe a esfuerzos y necesidades, de ahí la creación de una pirámide donde existen cinco clases diferentes de necesidades: fi-

[3] Entre las quejas más recurrentes relacionadas con los empleados en las organizaciones se encuentra la falta de capacitación y entrenamiento en sus áreas de trabajo.

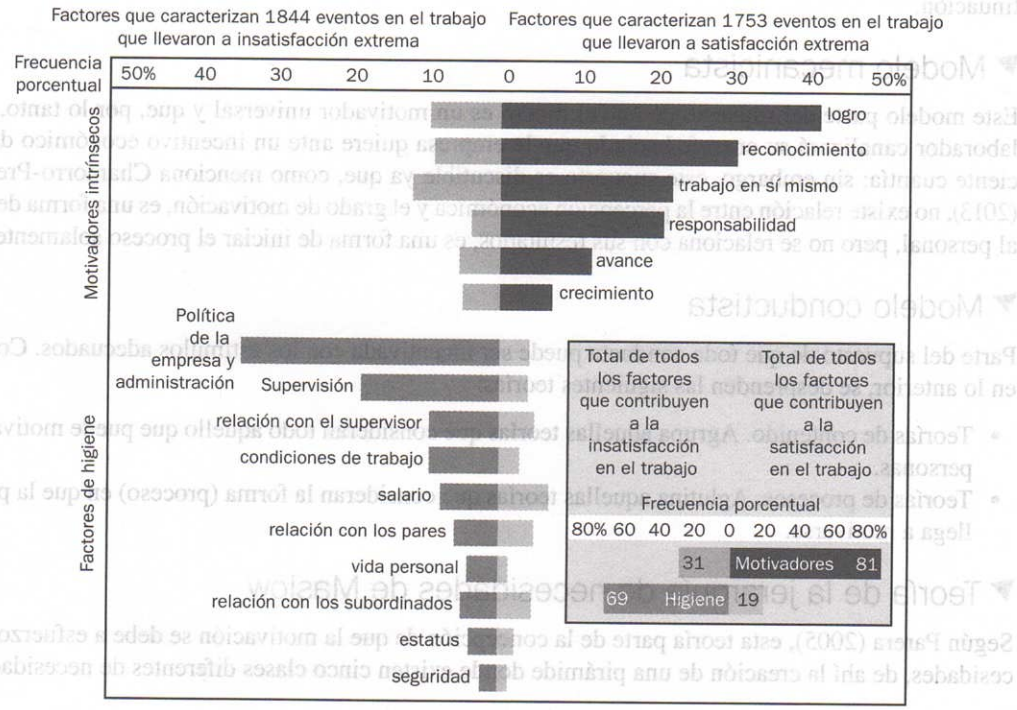
siológicas (en la base), de seguridad (garantía), sociales (participación), estimación y autorrealización (en la cúspide); es decir, se parte de necesidades primarias hasta llegar a necesidades de desarrollo, siendo concebida como una jerarquía donde podrán surgir necesidades de orden superior cuando las básicas estén satisfechas totalmente.

El filósofo Silva Camarena señala que "el hombre es un ser cargado de necesidades". Todo lo que el hombre hace es por necesidad: de tener más, de pertenencia, de desarrollo, de ser reconocido, de creer en alguien superior, todo ello relacionado con la motivación. Por lo tanto, el administrador, el empresario, el líder y el gerente deben conjugar los principios de la administración para poder satisfacer las necesidades tanto individuales como de grupo de su equipo de trabajo, logrando con ello una eficiente administración del talento humano.

Arias Galicia y Erika Plata Reyes (1999) realizaron un estudio comparativo de satisfacción laboral entre supervisores, gerentes y directivos en una empresa bancaria, encontrando diferencias estadísticamente significativas en los factores de trabajo y salario. En otro estudio sobre compromiso organizacional, Arias Galicia y Belausteguigoitia (1999) destacan la importancia de conocer la faceta del compromiso organizacional, especialmente en un aspecto trascendente: el deseo de permanencia por parte de los miembros de la organización.

Los investigadores canadienses Shamsud D. Chowdhury y James R. Lang (1926) analizaron mediante un estudio de caso cómo las pequeñas empresas en Canadá, al administrar su talento humano, manejan como variable de análisis la complacencia hacia sus trabajadores. Nina D. Cole y Douglas H. Flint (1998) basan su investigación en las percepciones y la forma como está distribuida la justicia en relación con los beneficios de los trabajadores. Hacen hincapié en que a medida que la comunicación sea extensiva hacia el empleado en relación con sus beneficios, participará más activamente en el plan de la empresa. En contraste, en las Pymes de México se cuenta con pocas investigaciones de cómo percibe el empleado las prestaciones con que cuenta. Madrigal y Arechavala (1999) encontraron que no contar con las prestaciones que establece la ley es un factor desmotivante para permanecer en las empresas.

Ramírez Reyes (1999) señala que el capital intelectual es la base de la capacidad competitiva de la organización, y refuerza la teoría al mencionar que el ser humano ocupará la atención en todos los planos de su actividad, y "nada se considerará relevante si no contribuye a su bienestar y a la preservación



Fuente: Herzberg, 2013.

▲ **Figura 10.4** Resultados de investigación de higiene y motivación.

del entorno que lo rodea". Por lo anterior, en este trabajo se abordó el tema de motivación del trabajador en su ámbito de trabajo y en lo que lo hace cambiar de empresa.

Un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera o a desarrollar cierta propensión hacia un comportamiento específico; por lo tanto, la motivación se relaciona con el sistema cognitivo. Las acciones del hombre son guiadas por sus conocimientos, por lo que el trabajador piensa, cree y anticipa. Cuando se le interroga por qué actúa de determinada manera, se le está haciendo una pregunta acerca de la motivación.

Teoría de la motivación e higiene

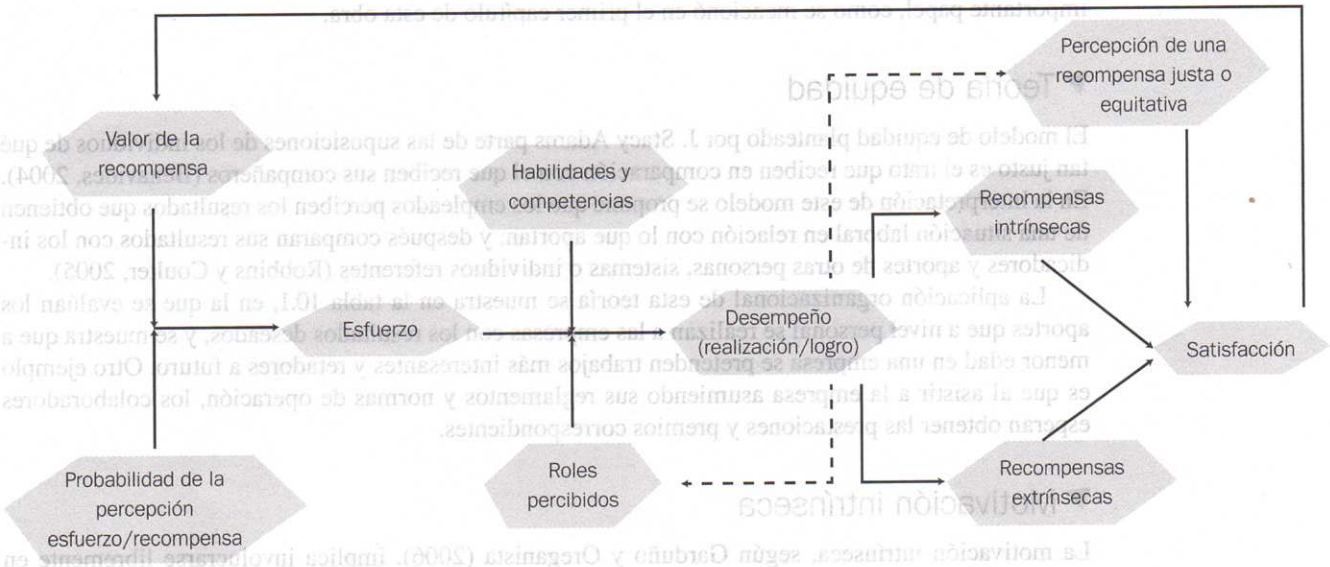
¿Cómo se motiva a los empleados? Herzberg deduce que los elementos de higiene y motivación no provocan por sí mismos satisfacción o insatisfacción laboral, sino que están relacionados más con las actitudes de los empleados y, por tanto, la facilidad con la que aceptan los esfuerzos motivacionales de la organización.

Teoría sobre las expectativas

Este modelo, desarrollado por Victor Vroom, explica la conducta a través de la elección consciente de niveles de esfuerzos alternativos, dado por posibilidades subjetivas que conducen a determinados resultados (Parera *et al.*, 2005), y parte del hecho de que el colaborador se enfoca en aquellas actividades que lo lleven a conseguir sus propios objetivos, y aquellas que no le producen ningún beneficio pasan a segundo término. Como lo explican Robbins y Coulter (2005), los conceptos clave en esta teoría son resultado, recompensa y expectativa, los cuales se describen a continuación:

1. *Expectativas o vínculos entre el esfuerzo y el desempeño.* Es la posibilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño (por ejemplo, aumento de salario, promoción, reconocimiento, aceptación de los compañeros).
2. *Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa.* Es el grado al que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.
3. *Valencia o atractivo de las recompensas.* Es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se pueda lograr en el trabajo.

Un ejemplo de esta teoría es lo que los colaboradores esperan a futuro de la organización y responde a preguntas que se hacen en forma continua, como: "Si hago esto, ¿cuál será el resultado?" "¿Vale la



Fuente: Adaptado de Pin y Susaeta, 2003.

▲ **Figura 10.5** Teoría de las expectativas.

pena el esfuerzo que realizaré para el resultado que obtendré?" "¿Cuántas posibilidades tengo de lograr un resultado que valga la pena?" Stoner *et al.* (1996) plantea que los resultados pueden actuar como recompensas intrínsecas, es decir, resultados que las personas sienten directamente, y recompensas extrínsecas, que dependen de agentes externos al colaborador.

En lo referente al uso organizacional de esta teoría, Hellriegel y Slocum Jr. (2004) afirman que se pueden agrupar en las siguientes sugerencias de acción:

1. En primera instancia, los directivos deben determinar qué resultados son valiosos en cada empleado, reconociendo que con el tiempo cambian las expectativas en la organización y, por ende, los resultados deseados.
2. El directivo debe clarificar los desempeños deseados en términos observables y mesurables, y estos a su vez deben ser difundidos y comprendidos por todos los miembros de la organización.
3. Debe existir seguridad por parte de los directivos y de los colaboradores que los niveles de desempeño deseados son alcanzables, debido a que si el colaborador considera que se esperan actitudes "heroicas" de su parte, su esfuerzo será mínimo.
4. Vincular de manera directa el desempeño específico que buscan con los resultados que desean los colaboradores. Un ejemplo de esto es que cuando un empleado alcanza el nivel de desempeño adecuado para una promoción, hay que promoverlo inmediatamente.
5. Es importante recordar que las percepciones, no la realidad, son las que determinan la motivación, por lo que todo impulso motivacional a nivel organizacional debe ser percibido claramente por los colaboradores.
6. Los directivos deben asegurarse de que los cambios en los resultados o los premios sean significativos para motivar a realizar la actividad.

Robbins (2005) afirma que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que llevará una apreciación del desempeño. Una buena apreciación del desempeño conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso. Por lo tanto, la teoría de las expectativas tiene como fundamento el esfuerzo que hace el trabajador, dando como resultado un desempeño individual. Con relación a este desempeño, el trabajador espera premios organizacionales que conjuntamente lo lleven a las metas personales. El desconocimiento de las expectativas de los colaboradores y la falta de seguimiento de un programa motivacional constituyen el gran vacío existente en el ambiente organizacional y del directivo.

Stephane Renaud (1998) examina las diferencias en el nivel de satisfacción de los empleados que pertenecen a alguna unión (sindicato), efecto no analizado en México por la forma de operación de los sindicatos en las estructuras de las pequeñas empresas, pero que en dicha economía desempeñan un importante papel, como se mencionó en el primer capítulo de esta obra.

▼ Teoría de equidad

El modelo de equidad planteado por J. Stacy Adams parte de las suposiciones de los individuos de qué tan justo es el trato que reciben en comparación con el que reciben sus compañeros (Benavides, 2004). En la interpretación de este modelo se propone que los empleados perciben los resultados que obtienen de una situación laboral en relación con lo que aportan, y después comparan sus resultados con los indicadores y aportes de otras personas, sistemas o individuos referentes (Robbins y Coulter, 2005).

La aplicación organizacional de esta teoría se muestra en la tabla 10.1, en la que se evalúan los aportes que a nivel personal se realizan a las empresas con los resultados deseados, y se muestra que a menor edad en una empresa se pretenden trabajos más interesantes y retadores a futuro. Otro ejemplo es que al asistir a la empresa asumiendo sus reglamentos y normas de operación, los colaboradores esperan obtener las prestaciones y premios correspondientes.

▼ Motivación intrínseca

La motivación intrínseca, según Garduño y Oreganista (2006), implica involucrarse libremente en determinadas actividades. Es la tendencia inherente para buscar retos y novedades, para extender y ejercitar las propias capacidades, para explorar y aprender, entre otras actividades motivacionales. Es realizar una actividad para obtener satisfacción inherente. Se presenta cuando se siente una atracción

Tabla 10.1 Ejemplo de aportes y resultados en las organizaciones.

Aportes	Resultados
Edad.	Trabajos interesantes.
Asistencia.	Prestaciones.
Habilidades interpersonales, de comunicación.	Ventajas del puesto (ubicación y tamaño de la oficina).
Esfuerzos en el trabajo (muchas horas).	Seguridad en el empleo.
Nivel de educación.	Monotonía.
Experiencia anterior.	Ascenso.
Desempeño.	Reconocimiento.
Apariencia personal.	Responsabilidad.
Antigüedad.	Sueldo.
Posición social.	Prestaciones por antigüedad.
Habilidades técnicas.	Símbolos de posición social.
Capacitación.	Condiciones de trabajo.

Fuente: Adaptado de Hellriegel y Slocum Jr., 2004.

hacia la tarea misma y emerge de manera espontánea. De hecho, esta motivación se puede definir como aquella que procede del propio trabajador que está bajo su control y tiene capacidad para autorreforzarse.

Recomendaciones sobre la motivación intrínseca

A las personas debe agradarles trabajar en razones, metas, retos e incentivos para influir en su comportamiento. Los trabajadores cuentan con la libertad de poder elegir cuándo tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización. Debido a que las personas no pueden administrarse de la misma manera que los recursos materiales, la alta dirección debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros. Una forma de lograr lo anterior es haciendo hincapié en la motivación.

- Plantear programas motivacionales justos y equitativos.
- Liderar y administrar mediante el principio de equidad y justicia.

También son iluminadoras las palabras de Dan Pink en su conferencia en TED ("The puzle of motivation"):

> Es un enfoque construido sobre la motivación intrínseca. Sobre los deseos de hacer cosas porque realmente importan, porque nos gustan, porque son interesantes, porque son parte de algo importante. Y para mí este nuevo sistema operativo para nuestras empresas gira alrededor de tres elementos: autonomía, maestría y propósito. Autonomía: el impulso de guiar nuestras propias vidas. Maestría: el deseo de ser mejores y mejores en algo que importa. Propósito: la intención de hacer lo que hacemos al servicio de algo más grande que nosotros. Estos son los bloques para construir un nuevo sistema operativo para nuestras empresas, es labor de los directivos guiar a los colaboradores a comprender el propósito que siguen en la organización.

Motivación extrínseca

En contraposición con la motivación intrínseca, la motivación extrínseca se define como aquella que procede de afuera y que conduce a la ejecución de la tarea; es la ejecución o desempeño de una actividad con el fin de lograr resultados concretos, generalmente determinados por una fuerza externa, que es la que recompensa o reprende, según sea el caso.

Cardenal (2007) menciona que la motivación extrínseca está planteada bajo el enfoque de la perspectiva conductista que estudia la motivación, la cual plantea que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona. Según este enfoque, el dinero, las recompensas y las amenazas de castigo son todas fuentes de motivación extrínseca, y cada una explica por qué la gente va a trabajar, por qué cumplen con sus deberes y por qué muestran gran variedad de conductas.

Hull (2013) propone ejemplos de motivación extrínseca como: bonos de productividad; recompensas como días libres o momentos casuales; instalaciones que permitan actividades como cafeterías, gimnasios; capacitación en nuevos elementos de desarrollo y generar afirmaciones positivas. Los directivos aplican este estilo de motivación en prácticas como "el empleado del mes", los bonos e incentivos financieros de acuerdo con los resultados de las evaluaciones del desempeño individual y los carteles con exhortaciones para los empleados. Este fenómeno se da en grandes cadenas comerciales de autoservicio y de restaurantes, y en cadenas hoteleras, entre otras, donde se privilegia el uso de mecanismos para estandarizar el servicio y la percepción del cliente. El punto aquí es preguntarse: ¿Qué se logra: obediencia o una forma de conducta educable? Consideremos que esta conducta organizacional funciona con personal de base y en las instancias iniciales de incorporación de un colaborador a la organización, donde su primera intención es sobresalir y demostrar su valía con hechos visibles.

En la tabla 10.2 se muestran las teorías contemporáneas de la motivación que han sido resultado de investigaciones en la sociología moderna y se describen los contenidos más relevantes.

Función de la dirección ante las teorías motivacionales

Benavides (2004) plantea que la teoría de Maslow se basa en cuatro supuestos básicos:

1. Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación, por lo que surge otra en su lugar, y está en la naturaleza del individuo pugnar por necesidades mayores.
2. En la mayoría de los casos, la red individual de necesidades es muy compleja.
3. En general, las necesidades de orden inferior deben satisfacerse antes que las de orden superior.
4. Los medios para satisfacer las necesidades de orden superior son mucho más numerosos que aquellos que satisfacen las de orden inferior.

Tabla 10.2 Teorías contemporáneas de la motivación.

Teoría	Postulado
Teoría de ERG. Existen tres grupos de necesidades centrales: existencia, relación y crecimiento.	Aldefer revisa la jerarquía de necesidades de Maslow para analizarla más de cerca; la nombra teoría ERG (*Existence, Relation* y *Growth*). *Existencia*. Consiste en proporcionar los requisitos materiales básicos de existencia. *Relación*. Deseo que tiene el individuo de mantener relaciones interpersonales importantes. *Crecimiento*. Un deseo intrínseco de desarrollo personal. Según la teoría de Aldefer, más de una necesidad puede operar al mismo tiempo.
Teoría sobre las necesidades de McClellan.	El logro, el poder y la afiliación son las tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.
Teoría de la evaluación cognitiva.	Distribuir recompensas extrínsecas por comportamientos que ya se han recompensado de manera intrínseca tiende a disminuir el nivel total de la motivación.
Teoría del establecimiento de metas (Gene Broadwater).	Sostiene que las metas específicas y difíciles llevan a un alto desempeño.
Teoría del rebosamiento.	El comportamiento está en función de las consecuencias conductuales.
Teoría de la equidad.	Los individuos comparan sus aportaciones individuales, los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.
Teoría de las expectativas.	Ayuda a explicar por qué los empleados no están motivados en su trabajo y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse en el puesto.

Fuente: Adaptado del libro *Comportamiento organizacional*, de Stephen P. Robbins, pp. 171-193.

Respecto de esta teoría, Newstron (2007) plantea que un directivo debe:

1. Identificar y aceptar las necesidades de los colaboradores.
2. Reconocer que las necesidades pueden diferir entre colaboradores.
3. Ofrecer satisfacción a las necesidades particulares actualmente no satisfechas, debido a que *los colaboradores se motivan con mayor entusiasmo por lo que están buscando que por lo que ya tienen.*
4. Comprender que dar más de la misma recompensa (en especial si satisface necesidades de orden inferior) puede tener un efecto decreciente en la motivación.

Motivación del directivo

Al igual que los trabajadores y colaboradores, el directivo, empresario o líder tiene motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos. En cuanto al uso de un sistema de reconocimientos, elogios y recompensas, para un profesional el dinero está en un lugar bajo en su lista de prioridades debido a que se encuentra bien remunerado, siendo más importantes en su escala de valores las expectativas profesionales. En la tabla 10.3 se muestran las expectativas profesionales del directivo.

Las motivaciones que funcionan a largo plazo y que son las que realmente tienen un efecto sobre el rendimiento no son solo económicas o materiales, sino las que hacen crecer por retos y que exigen del profesional el mayor desarrollo. Esto es un motivador de un directivo. El trabajo de un directivo se encuentra en el aspecto motivacional y tiene un doble sentido: en primera instancia por mantener a un grupo de trabajo enfocado y motivado hacia las metas de la organización, y en segunda instancia, por la búsqueda de sus propias necesidades profesionales de realización, reconocimiento, responsabilidad, posibilidades de mejora y crecimiento.

Factores motivacionales del directivo

Aunado a los objetivos personales de los directivos, se presentan los factores motivacionales. Si ya se conocen los objetivos de cada directivo, será más fácil que estos se agreguen a los de la organización y que a su vez se establezca un sistema motivacional. Existen diferentes factores que motivan a los directivos. A continuación se citan algunos que pueden tener un carácter general:

1. *Seguridad en el empleo.* La estabilidad y seguridad en el empleo trae como resultado la estabilidad y disponibilidad del directivo para alcanzar objetivos organizacionales.
2. *El factor seguridad en el puesto del directivo.*
3. *Compensación económica.* Salario igual al nivel de competencia. Equidad salarial en relación con el mercado y nivel de competencia. Lo anterior evitará que el directivo se mueva de su empresa.
4. *Oportunidades de mejora y ascenso.* Maneje un sistema escalafonario y equitativo. Aunque su empresa sea pequeña, enriquezca el puesto y el reto a tener acceso a él.
5. *Reconocimiento por parte de la empresa.* Reconozca el trabajo del directivo y su esfuerzo ya sea moralmente o con reconocimiento público. El estímulo económico debe estar bien planeado y no

Tabla 10.3 Expectativas profesionales del directivo.

1. Puestos superiores dentro de la organización (posibilidad de ascensos).
2. Sueldos o remuneraciones por todos los retos y proyectos.
3. Lugar de residencia o de ubicación de la empresa.
4. Posibilidades de mando o jefatura sobre equipos humanos más amplios.
5. Importancia de su trabajo en la empresa y en su entorno social.
6. Incremento de experiencias.
7. Posibilidades de decisión y capacidad de iniciativa.
8. Frecuencia de viajes y desplazamientos.

Fuente: Adaptado de Manuel Díaz Aledo, www.gerenteweb.com

debe convertirse en una carga para la empresa ni una dependencia del directivo. Si no se proporciona reconocimiento al directivo, se corre el riesgo de que no trabaje con la misma motivación y que, por consiguiente, su nivel de competitividad baje.

6. *Posibilidad de iniciativa y creatividad.* Estimule la iniciativa y creatividad del directivo. Póngale retos, pues la creatividad no tiene límites. Las estructuras organizacionales la limitan e inhiben, así como las políticas operativas obstruyen la iniciativa y la creatividad. Sea flexible, pero también determine políticas para medir, premiar e implementar la creatividad de sus directivos.
7. *Mando y dirección sobre un grupo humano.* Sobre este tema podría decirse mucho, sin embargo, en los demás capítulos se aborda la importancia de contar con habilidades para dirigir y motivar personas. Por lo tanto, se deja como uno de los factores motivacionales del directivo, dirigir personal, no mandar.
8. *Aumento de conocimiento y experiencia.*
9. *Formación y capacitación.* Los programas de formación y capacitación son motivadores, y la inversión en esta área se recupera con productividad hasta de 40% más que si no se capacita a los directivos y al personal.
10. *El aprendizaje organizacional.* El aprendizaje tanto individual como del directivo es un motivador.
11. *Alcanzar retos.* Rete a los directivos, eso los motiva.

Estos son algunos de los factores motivacionales para los directivos. Cada empresa u organización implementa los propios. Se requiere evaluar las estrategias de motivación que adopte la organización. Antes de implementar un sistema motivacional para directivos, recuerde: primero conozca las expectativas personales de ellos.

Cabe reflexionar que el directivo es un colaborador más en la cadena de resultados empresariales. De igual manera, debemos complementar lo planteado por Lipman (2013), para llevar a efecto una serie de acciones: alinear los intereses económicos personales con los resultados de la compañía; tomar un interés genuino por la carrera, lograr un balance con la vida personal y profesional; escuchar y observar y, como aportación personal, disfrutar y divertirse, es algo que debe aprender y ejercitar el directivo.

La motivación en palabras del directivo

Aquí se incluyen algunas frases que utilizan los directivos y sus motivadores:

La pregunta que me hago casi todos los días es: ¿Estoy haciendo la cosa más importante que podría estar haciendo? A menos que sienta que estoy trabajando en el problema más importante que puedo ayudar a resolver, no me siento bien con la manera en que estoy invirtiendo mi tiempo. Y eso es lo que es mi empresa.

Mark Zuckerberg, CEO de Facebook

La vida es frágil, no tenemos garantía del mañana por eso entrega todo lo que puedas dar.

Tim Cook CEO de Google

Hay que imponer nuestra voluntad a nuestras debilidades.

Carlos Slim CEO de grupo Carso

No necesitas ser un genio o un visionario o un graduado de colegio que te permita ser exitoso, solo necesitas un marco de trabajo y un sueño.

Michael Dell CEO de DELL

Las altas expectativas son la llave para absolutamente todo.

Sam Walton, fundador de Wallmart

Algunas de estas posturas no están permeando a las organizaciones, según artículo publicado el 17 de diciembre de 2010 en CNN Expansión, cuyo texto destaca: "Si en menos de un año has tenido que entrenar a más de una persona para ocupar el mismo puesto de trabajo, el problema no está en la **escasa capacidad** de los profesionales que contratas sino en la falta de motivación de los mismos", lo que sirve de justificación para señalar que todo individuo requiere motivación sin importar el puesto, nivel,

Tabla 10.4 Impulsos que motivan a los trabajadores.

	Impulso	Palanca básica	Acciones
1	Adquirir.	Sistema de recompensas.	• Diferencie claramente a quienes se desempeñan bien de los que lo hacen mal o mediocremente. • Vincule las recompensas con el desempeño. • Pague igual de bien que sus competidores.
2	Formar lazos.	Cultura.	• Fomente la confianza mutua y la amistad entre colegas. • Valore la colaboración y el trabajo en equipo. • Aliente el intercambio de mejores prácticas.
3	Comprender.	Diseño del puesto de trabajo.	• Diseñe trabajos que tengan roles particulares e importantes en la organización. • Diseñe trabajos que sean significativos y que fomenten un sentido de contribución a la organización.
4	Defenderse.	Procesos de gestión del desempeño y de asignación de recursos.	• Aumente la transparencia de todos los procesos. • Enfatice la justicia de los procesos. • Construya confianza siendo justo y transparente al otorgar recompensas, tareas u otra forma de reconocimiento.

Fuente: Nohria *et al.*, 2008.

estatus o función que desempeñe en la organización. Por lo anterior, antes de implementar un programa motivacional, en primera instancia deben conocerse las expectativas de los directivos.

Motivación y dirección

El directivo del siglo XXI requiere conocer, analizar y aplicar los nuevos enfoques y herramientas prácticas de la motivación para impulsar las estrategias de cambio en su empresa u organización con amplia aceptación y compromiso de sus colaboradores. Un directivo que no crea los espacios para motivar e influir positivamente en su equipo de trabajo le es más difícil alcanzar objetivos en común.

¿Cómo se puede inspirar al colaborador ordinario para hacer cosas extraordinarias? Este es uno de los principales planteamientos que se hacen las organizaciones hoy en día. De hecho, existe la creencia de que los desafíos actuales y futuros están estrechamente vinculados a temas de capital humano como la cultura, el liderazgo y el rendimiento. Asimismo, la adquisición y retención del talento, juntamente con una mayor motivación de los empleados, son fundamentales para tener éxito, así como motivar al colaborador para que desarrolle sus habilidades y capacidades en beneficio de él mismo y de la empresa.

Parte de esta respuesta la da Nohriat (*et al.*, 2008) cuando menciona que nuestro actuar se encuentra relacionado con impulsos insertos en nuestros pensamientos, y que en realidad actuamos bajo las premisas de adquirir, formar lazos, comprender y defenderse, por lo que el diseño organizacional que establezca la empresa está íntimamente ligado con palancas que pueden ser accionadas en cualquier momento por los colaboradores según les corresponda.

El papel de la dirección es fundamental en aspectos de motivación y su comportamiento influye en forma natural en la satisfacción de los empleados, siendo sus herramientas principales la comunicación personal, el establecimiento de metas y la utilización de un sistema de reconocimientos, elogios y recompensas en la organización (Hellriegel *et al.*, 2005).

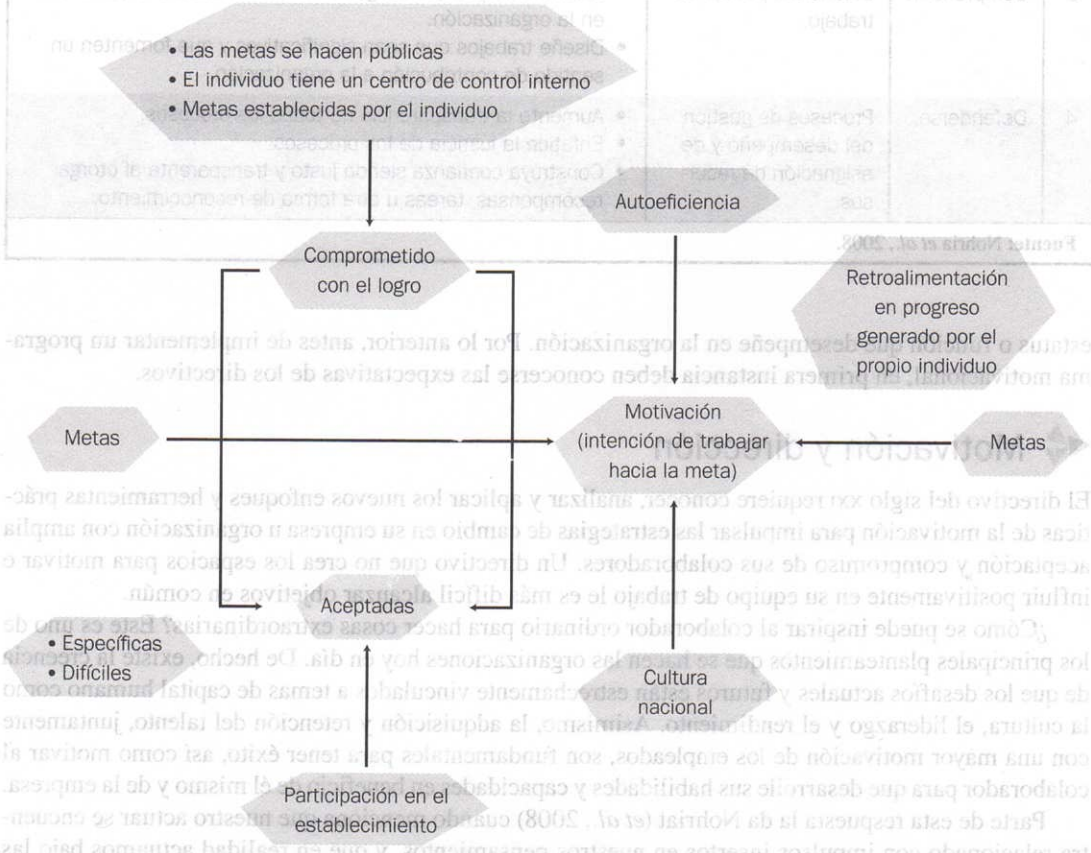
La conducta de las personas está regulada por las metas y las intenciones individuales. Las metas influyen en el comportamiento mediante las características de la tarea, los incentivos, la supervisión y la retroalimentación sobre la actuación (Montfort *et al.*, 2005).

Robbins y Coulter (2005) plantean que la intención de los colaboradores y de los directivos para trabajar en la consecución del objetivo es una fuente importante de motivación laboral, sobre todo aquellas que son específicas y desafiantes. En el caso de los directivos, estos participan dentro de la organización en el establecimiento y desarrollo de las motivaciones, lo que se plantea como un autorreto.

Es función del directivo lograr el compromiso de la organización para cumplir con las metas propuestas, siendo el primero en convencerse del logro de las mismas. Esto se conoce con el término de autoeficiencia.

Es importante establecer que el aspecto motivacional al fijar las metas está relacionado con la cultura nacional en la cual está inserta la organización. En el caso de la cultura mexicana, y según Vargas (2003). La organización es primeramente concebida como una colectividad de personas para ser administradas a través de una jerarquía formal, donde las posiciones son definidas en términos de niveles de autoridad y estatus, y donde la autoridad es atribuida más a las personas que a sus oficinas o funciones".

De lo anterior se deduce la importancia que tiene la congruencia en las decisiones de los directivos. La figura 10.6 ilustra el proceso del programa motivacional de fijación de metas.



Fuente: Adaptado de Robbins y Coulter, 2005.

▲ **Figura 10.6** Fijación de metas.

Ejercicios de autoevaluación

Ejercicio 10.1

1. Realice un listado de al menos cinco aspectos que le motivan en forma individual de los siguientes contextos:
   a) Familiar.
   b) Amistad.
   c) Profesional.
   d) Laboral.
2. Realice una conclusión de los aspectos que le motivan, así como dónde y cuáles son las coincidencias.

Ejercicio 10.2

Realice un listado de los pasatiempos y actividades que le agrada hacer en su tiempo libre y analice el porqué le agrada ese tipo de actividades bajo un enfoque.

Test sobre capacidad motivadora[4]

1. Si acaba de tener una idea que le parece muy interesante, ¿qué actitud toma?
   a) Necesita que otras personas la aprueben para seguir pensando qué va a hacer.
   b) La revisa por los cuatro costados con personas idóneas y luego comienza la acción.
   c) Se lanza de inmediato a su ejecución.
   d) La deja para otra oportunidad, por miedo a equivocarse, porque la ve muy audaz, por inhibición, etcétera.

2. Al enfrentar dificultades, ¿cómo reacciona?
   a) Sale corriendo.
   b) Se angustia.
   c) Se ve estimulado, como el toro ante el color rojo.
   d) Se mantiene sereno y toma distancia para reflexionar en busca de la solución.

3. A la pregunta clásica: ante una botella de vino que contiene exactamente la mitad de su capacidad, ¿qué dice?
   a) "Está medio llena".
   b) "Está medio vacía".
   c) "Qué lástima, podría estar llena".
   d) "Qué suerte, podría estar vacía".

4. Si usted visualiza con la mente una pared que le cierra el camino, ¿qué piensa a continuación?
   a) Se siente incapaz de seguir adelante.
   b) Tiene la sensación de que se le viene encima.
   c) Idea una manera de rodearla y seguir adelante.
   d) Piensa en cómo derribarla.

5. Acaba de ser rechazada/o para un puesto laboral, y al estar en la calle piensa o siente:
   a) "Quizá no soy lo suficientemente capaz para este tipo de trabajo".
   b) "Debo descubrir algunas fallas en mí, y superarlas".
   c) "Cada persona tiene un trabajo que la está esperando, y este tarde o temprano llega".
   d) "Yo nunca tengo suerte".

6. ¿Qué frase aplicaría, o aplica en general la mayor de las veces, ante las circunstancias de la vida?
   a) "Siempre que llovió, paró".
   b) "Todo lo bueno termina".
   c) "Los sueños, sueños son".
   d) "La esperanza es lo último que se pierde".

7. Un familiar o un amigo le dijo que volvería a las 10. Son las 11:30 y todavía no ha llegado. ¿Qué actitud toma?
   a) Piensa inmediatamente que le pasó algo y que en cualquier momento llamará la policía.
   b) Empieza a preocuparse.
   c) Se pone a enumerar todas las razones comunes por las cuales puede haberse producido la demora.
   d) Se pone a mirar TV sin pensar en el asunto.

[4] El test sobre capacidad motivadora aparece en la página web como test sobre inteligencia emocional, http://www.inteligencia-emocional.org/tests/actitud_positiva.htmAber Cortese

8. Acaba de discutir agriamente con una persona a la que tendrá que seguir tratando, y luego de la disputa piensa:
   a) "Lo voy a mandar a..."
   b) "Bien, ya pasó..."
   c) "¿Por qué no entiende que tengo toda la razón?"
   d) "Voy a repasar toda la discusión. Seguramente debe haber puntos en los que puedo estar equivocado. Si es así, le ofreceré disculpas y olvidaremos el asunto".

Traslade al siguiente cuadro cada una de sus respuestas. En el renglón 1 marque la letra de su respuesta a la pregunta 1, en el 2 la letra que indique la respuesta de la pregunta 2, y así sucesivamente.

	Azul	Verde	Rojo	Amarillo
1.	d)		b)	c)
2.	a)	b)	d)	c)
3.	c)	b)	a)	d)
4.	b)	a)	c)	d)
5.	d)	a)	b)	c)
6.	b)	c)	a)	d)
7.	a)	b)	c)	d)
8.	a)	b)	d)	c)

Cada marca señalada otorga 10 puntos al color a que corresponde. Es probable que uno de los colores domine fuertemente sobre los otros, o puede ser que le dé un puntaje muy repartido. Los colores indican una calificación específica, y usted puede sacar sus propias conclusiones, incluso revisando respuestas por pregunta, para descubrir en qué situación obtuvo un color u otro.

AZUL: Usted tiene gran tendencia al pesimismo. Es conveniente que analice sus actitudes.

VERDE: Poca actitud positiva. Recuerde que todo puede verse bajo un ángulo más favorable, y eso, como aprenderá en esta obra, puede dar ventajas.

ROJO: Buena actitud positiva, dotada de adecuada sensatez. No deje de fortalecerla, siempre bajo el control de la lógica.

AMARILLO: Actitud positiva en grado superlativo, pero carente del equilibrio que dan la prudencia y el ejercicio de la reflexión. Fortalezca estas últimas cualidades para compensar el optimismo excesivo.

Ejercicio 10.3

El reto de la motivación[5]

1. Tome 20 minutos para escribir como será su vida a partir de hoy y durante los próximos cinco años si todos sus sueños se realizaran. Sea lo más descriptivo posible.
2. Tome 20 minutos para hacer el mismo planteamiento con su empresa; si de aquí a los próximos cinco años todo le resultara bien.
3. Analice lo que escribió y clasifique las palabras con la letra P (de Percepción) en las que utilizó expresiones que se relacionen con creatividad, imaginación, balance o consideración por otros.
4. Haga el mismo ejercicio utilizando la letra R (Realización), en palabras que se refieran a la consecución de objetivos, aprendizaje, mejora, desarrollo de habilidades, adaptación a las dificultades, reconocimiento de logros.
5. Haga lo mismo con la letra C (Conexión) para palabras que impliquen buenas relaciones con otros, pasar el tiempo con las personas, fortalecer y establecer relaciones con otras personas.

[5] Adaptado de "challenge of motivation" consultado el 4 de julio de 2014 en http://www.wobi.com/articles/challenge-motivation

6. Con la letra D (Delegación de poder) clasifique las palabras que se relacionen con resolución de problemas, marcar diferencia, capacitor y entrenamiento personal; ayudar a otros a lograr el éxito, ofrecer servicios a otros y obtener reconocimiento por esa actitud de ser socialmente responsable.
7. Indague cuántas letras tiene en cada categoría y colóquelas en el siguiente cuadro.

P	R	C	D

La letra que tenga mayor valor es la que muestra sus principales motivadores y los de su empresa.

Explicación:

La persona que está más alineada con la percepción no se encuentra demasiado interesada en los logros externos ni en relación con los demás.

Las personas cuya motivación está vinculada a la **Realización** encuentran su sentido de propósito en la acción y la ejecución de tareas. En el entorno correcto encontraremos un empleado comprometido con la ejecución de una estrategia y entregado al crecimiento de la empresa en su conjunto. En un contexto negativo, esta gente puede ser cruel y solo interesada en causar una buena impresión.

Los empleados que se encuentran en la categoría de conexión, dan alto valor a las relaciones con la gente. Un ambiente positivo fomentará un profesional que se destaca en la comunicación o que aprecia el trabajo en equipo o con redes. Estas personas crean significado a través de la interacción con colegas o clientes; en cambio, si carecen de significado, podemos encontrarlos con personas que dependen excesivamente de la atención de los demás.

Aquellas personas que se encuentran en la categoría de **delegación de poder** sienten una gran necesidad de vincular su realización profesional con ayudar a los demás. En un contexto positivo, las personas de esta categoría serán buenos maestros, líderes religiosos y trabajadores sociales. Sin embargo, una falta de sentido dará lugar a los autoritarios y déspotas que imponen su voluntad en lugar de compartir el poder.

Bibliografía

Aber, Cortese, *El test sobre capacidad motivadora*. Aparece en la página web como test sobre inteligencia emocional. http://www.inteligencia-emocional.org/tests/ test_de_actitud_positiva.htm

Ali, Halepota Hassan, "Motivational Theories and Their Application in Construction", en *Cost Engineering*, vol. 47, núm. 3, 2005.

Benavides Pañeda, Javier, *Administración*, 1a. ed., Mc-Graw-Hill, México, pp. 237-273, 2004.

Chamorro-Premuzic, Tomas, Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research, HBR Blog Network. Recuperado el 3 de julio de 2014 de http://blogs.hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv/

Fainé Casas, Isidre, "¿Es posible motivar a las personas de una organización?", *Revista Harvard Deusto Business Review*, núm. 102, España, Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., http://site.ebrary.com/lib/bivitec/Doc?id=10063233&page=1, 2004.

Fernández, Diana, La fórmula para motivar a tus empleados, emprendedores. Recuperado el 4 de julio de 2014 de http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/09/17/la-formula-para-motivar-a-tus-empleados

García Garduño, J.M. y Organista, J., "Motivación y expectativa para ingresar a la carrera de profesor de educación primaria: un estudio de tres generaciones de estudiantes normalistas mexicanos de primer ingreso", *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8 (2). Consultado en: http://redie.uabc.mx/vol8no2/contenido-garduno.html, 2006.

Genovese, Claudio, "Gestión de recursos humanos en los nuevos escenarios". Consultado en línea en www.monografias.com. Hellriegel, Don; Jackson E. Susan; Slocum Jr., John W., *Comportamiento organizacional*, 10a. ed.,Thomson, México, pp. 114-143, 2004.

Hellriegel, Don, Jackson E., Susan, Slocum Jr. y John W., *Administración, un enfoque basado en competencias*, 10a. ed., Thomson, México, pp. 382-414, 2005.

Herzberg Frederick, "Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?", en *Harvard Bussines Review America Latina*, reimpresión r0301f-e, enero de 2003.

Hughes, Liz, "Motivating your employees", en *Women in Business*, marzo-abril, vol. 55, núm. 2, Academic Research Library, p. 17, 2003.

Hull, Patricks, Motivation Mystery: How to Keep Employees Productive. Recuperado el 3 de julio de 2014 de http://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/05/23/motivation-mystery-how-to-keep-employees-productive/

Lipman, Victor, 5 Easy Ways To Motivate - And Demotivate - Employees. Recuperado el 3 de julio de 2014 de http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/03/18/5-easy-ways-to-motivate-and-demotivate-employees/

Newstrom, John W., *Comportamiento humano en el trabajo*, 12a. ed., McGraw-Hill, México, pp. 99-156, 2007.

Nicholson, Nigel, *Cómo motivar a los más desmotivados*, Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L., España, p. 35, 2004, http://site.ebrary.com/lib/guadalajarap/Doc?id=10063693&ppg=2. Consultado el 15 de junio de 2007.

Nohria Nitin, Groysberg Boris y Lee Linda-Eling, "Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?", en *Harvard Bussines Review America Latina*, reimpresión R0807G-E, julio de 2008.

Parera Monfort, Idalma y González Núñez, A.L., "La motivación y su influencia en las organizaciones laborales", en *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, vol. 25, núm. 2, pp. 37-40, 2005.

Pin, José Ramón y Susaeta, Lourdes, "La motivación del directivo en el sector financiero español: análisis comparativo de la banca privada y pública, un estudio empírico", documento de investigación núm. 507, Universidad de Navarra, 2003.

Pink, Dan, *The puzzle of motivation.* Recuperado el 2 de julio de 2014 de http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, *Administración*, 8a. ed., Pearson/Prentince Hall, pp. 391-419, 2005.

Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert Jr. y Daniel R., *Administración*, Pearson Educación, México, pp. 482-511.

Vargas-Hernández, J.G., "La culturocracia organizacional en México" (tercera parte), *Hitos de ciencias económico-administrativas*,20:29-41, 2002.

"El 56% de los profesionales, insatisfechos con los esquemas de motivación de sus empresas", publicado el 22 de marzo de 2007, http://www.randstad.es/ res/randstad/prensa/notas/2007/2007-03%20NP%20 VII%20informe.pdf, consultado el día 15 de junio de 2007. Autor ESADE, Luis Sáez Giol.

Capítulo 6. Motivación de los demás.

Whetten, D. y Cameron, K. 2016. Motivación de los demás. En Whetten, D. y Cameron, K. *Desarrollo de habilidades directivas*. (pp. 263-364). Pearson.

EVALUACIÓN DE HABILIDADES

- Diagnóstico de un desempeño deficiente e incremento de la motivación
- Evaluación del desempeño laboral

APRENDIZAJE DE HABILIDADES

- Incremento de la motivación y del desempeño
- Diagnóstico de problemas en el desempeño laboral
- Mejoramiento de las habilidades de los individuos
- Promoción de un ambiente laboral motivador
- Elementos de un programa eficaz de motivación
- Resumen
- Guías de comportamiento

ANÁLISIS DE HABILIDADES

- Electro Logic

PRÁCTICA DE HABILIDADES

- Joe Chaney
- Evaluación del desempeño laboral
- Shaheen Matombo

APLICACIÓN DE HABILIDADES

- Actividades sugeridas
- Plan de aplicación y evaluación

CLAVES DE RESULTADOS Y DATOS COMPARATIVOS

6

Motivación de los demás

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. DIAGNOSTICAR PROBLEMAS DE DESEMPEÑO LABORAL
2. MEJORAR LAS HABILIDADES LABORALES DE LOS DEMÁS
3. PROMOVER UN AMBIENTE DE TRABAJO MOTIVADOR

EVALUACIÓN DE HABILIDADES

A continuación se describen brevemente los instrumentos de evaluación de este capítulo. Los instrumentos indicados con ✪ y su clave de resultados se encuentran disponibles en el sitio web de este libro.

Complete todas las evaluaciones antes de iniciar la lectura de este capítulo.

Después de terminar las evaluaciones, grabe su respuesta en su disco duro. Cuando termine de leer este capítulo, consulte su evaluación y compare sus respuestas con lo que ha aprendido.

✪ ❑ La evaluación del *diagnóstico de un desempeño deficiente e incremento de la motivación* mide el grado en el que usted demuestra competencia para motivar a los demás de tal forma que pueda adaptar su aprendizaje a sus necesidades específicas.

✪ ❑ La *evaluación del desempeño laboral* evalúa su propia motivación y desempeño en un ambiente laboral actual (o reciente).

APRENDIZAJE DE HABILIDADES

Incremento de la motivación y del desempeño

Los grupos de enfoque organizados por Intermountain Healthcare, una empresa para el cuidado de la salud establecida en Utah que cuenta con más de 23,000 empleados, reveló que la mayoría de los empleados de primera línea no abandonaría sus empleos a menos que otro empleador les ofreciera un incremento de 20 por ciento en su salario y un aumento de 30 por ciento en prestaciones. Este tipo de compromiso es un activo sumamente valorado en nuestra economía actual. La mayoría de las organizaciones luchan por retener a sus mejores trabajadores y motivarlos para que tengan un alto rendimiento. Los comentarios de tres de los empleados de primera línea de Intermountain Healthcare revelan que un ambiente laboral motivador y los valores claros de la organización son los que impulsan su fuerte compromiso (entrevista con Alison Mackey).

"Nunca había trabajado en un lugar donde la gente se preocupara tanto por sus empleados. Y por eso podemos dar la vuelta y ofrecer lo mismo a nuestros clientes".

"Pienso que [Intermountain Healthcare] es un sistema que se preocupa por sus empleados y por esa razón puede atraer a colaboradores con sólidos conocimientos técnicos y experiencia con el trato con la gente".

"Los valores que Intermountain Healthcare representa hacen que no me quiera ir nunca" (base de datos del cuestionario de opinión de los empleados de Intermountain Healthcare).

Los esfuerzos que esta organización realiza para crear un ambiente de trabajo con tanta motivación han mejorado su atención clínica y sus utilidades. Gallup Organization ha honrado a Intermountain Healthcare nombrándola tres años consecutivos uno de los "Excelentes lugares para trabajar" en Estados Unidos, un honor que recibieron sólo 32 compañías en 2013. *Modern Healthcare* la coloca de manera consistente cerca de la cima de sus 100 Sistemas integrados de salud (tercer puesto en 2013).

Organizaciones como Intermountain Healthcare, que tienen empleados muy motivados y comprometidos, están bien equipadas para competir en cualquier mercado, ya sea el del cuidado de la salud o el de la industria pesada. Como cualquier habilidad distintiva, el compromiso de los empleados es difícil obtener (si no fuera así, no tendría un valor competitivo).

Después de ganar su séptimo título sin precedente como entrenador de la NBA, le preguntaron a Phil Jackson qué método utilizaba para motivar a los jugadores profesionales de básquetbol. "Yo no motivo a mis jugadores. Usted no puede motivar a alguien, todo lo que se puede hacer es proveer un entorno motivador y los jugadores se motivarán solos" (Jackson, 2000). Creemos que la imagen del "directivo como entrenador" y la "motivación como facilitación" que sugiere uno de los entrenadores de mayor éxito de nuestro tiempo ofrece el marco adecuado para nuestro análisis.

No importa si los directivos trabajan con un grupo de empleados del acero, programadores de cómputo, artistas o jugadores de básquetbol, en todos los casos enfrentan el reto común de crear un ambiente de trabajo motivador,

en el que haya más probabilidades de que los empleados se motiven a sí mismos.

En este capítulo se describe un proceso de seis pasos para alcanzar esta meta. No obstante, para preparar el terreno de nuestro análisis, comenzaremos con uno de los problemas más molestos que enfrentan los directivos: cómo identificar las causas subyacentes del desempeño deficiente de un empleado. Los directivos que no apliquen bien este paso tendrán poco éxito en ayudar a sus subalternos porque probablemente estarán tratando de resolver el problema equivocado.

Diagnóstico de problemas en el desempeño laboral

Los supervisores tienden a considerar que la causa de un desempeño laboral deficiente siempre es una baja motivación (Bitter y Gardner, 1995). Es decir, cuando los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño, los supervisores suelen culparlos por su compromiso y esfuerzo insuficientes. La tendencia a hacer suposiciones apresuradas acerca de las causas de los hechos es un ejemplo de lo que los psicólogos denominan atribución (Ross, 1977; Choi, Nisbett y Norenzayan, 1999). Como los supervisores, por lo general, creen que si trabajan más arduamente tendrán un mejor desempeño, suponen que lo mismo es cierto para sus empleados, sin importar sus ambientes de trabajo o recursos. El problema de atribuir el problema a esta causa es que conduce a soluciones simplistas, que evocan al siguiente proverbio chino: "Por cada cien hombres que cortan las hojas de un árbol enfermo, sólo uno se inclina a inspeccionar las raíces".

Consideremos algunas condiciones laborales que ilustran la necesidad de "inclinarse e inspeccionar las raíces" del inadecuado desempeño laboral observado. Se estima que una tercera parte de los empleados estadounidenses son asignados a horarios irregulares (que muchas veces implican trabajo nocturno), conocidos como turnos alternados. En un artículo reciente acerca de los retos que enfrentan los individuos que trabajan así, se cuenta la historia de un supervisor que buscaba la aprobación del departamento de Recursos humanos para despedir a un empleado porque no se "concentraba en su trabajo", ya que a menudo vagaba y hablaba con los demás, y en ocasiones se quedaba dormido. El supervisor concluyó que el empleado carecía de la motivación para el puesto. Sin embargo, la investigación sobre trabajadores de este régimen desafía la explicación simplista planteada como "desempeño deficiente igual a baja motivación y compromiso". Por ejemplo, los trabajadores que alternan turnos duermen dos o tres horas menos por noche que los trabajadores diurnos, y son cuatro o cinco veces más proclives a sufrir trastornos digestivos porque consumen alimentos de baja calidad a deshoras; además, 80 por ciento de ellos reportan fatiga crónica, 75 por ciento manifiestan sentirse aislados en el trabajo, y el consumo de drogas y alcohol es tres veces mayor entre los individuos que trabajan por turnos de manera permanente que en un horario laboral tradicional (Perry, 2000). Es evidente que en la historia hay mucho más que una deficiente motivación.

Para evitar caer presas de diagnósticos simplistas y mal informados de los problemas en el desempeño laboral, los directivos necesitan un modelo que guíe su proceso de indagación. Varios académicos organizacionales (por ejemplo, Gerhart, 2003; Steers, Porter y Bigley, 1996; Vroom, 1964) han resumido las determinantes del desempeño laboral de la siguiente manera:

$$Desempeño = habilidad \times motivación\ (esfuerzo)$$

donde

$$Habilidad = aptitud \times capacitación \times recursos$$

$$Motivación = deseo \times compromiso$$

De acuerdo con estas fórmulas, el **desempeño** es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación; la **habilidad** es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos; y la **motivación** es el producto del deseo y el compromiso. La función multiplicadora de estas fórmulas sugiere que todos los elementos son esenciales. Por ejemplo, los empleados que tienen una motivación de 100 por ciento y una habilidad requerida para desempeñar una actividad de 75 por ciento podrían mostrar un desempeño por arriba del promedio. Sin embargo, si estos individuos tienen sólo 10 por ciento de la habilidad requerida, es probable que no haya motivación alguna que les permita desempeñarse de manera satisfactoria.

La *aptitud* se refiere a las habilidades y destrezas innatas que el individuo aporta a un trabajo. Éstas incluyen capacidades mentales y físicas, aunque para muchos puestos orientados a la persona también implican características de la personalidad. La mayoría de nuestras habilidades inherentes pueden mejorar mediante la educación y la *capacitación*. De hecho, gran parte del origen de la "habilidad natural" en los adultos puede rastrearse a experiencias previas de mejoramiento, como seguir el ejemplo de las aptitudes sociales de los padres o de los hermanos mayores. Sin embargo, es útil considerar la capacitación como un componente separado de la habilidad, puesto que representa un mecanismo importante para mejorar el desempeño de los empleados. Las destrezas se deben evaluar durante el proceso de selección, al analizar si los candidatos presentan las habilidades requeridas para el puesto. Si un candidato tiene deficiencias menores en dichas competencias, pero muchas otras características deseables, se podría utilizar un programa de capacitación intensiva para incrementar su habilidad para desempeñar el trabajo.

El tercer componente de nuestra definición de habilidad es contar con los *recursos* adecuados. Con frecuencia, se coloca a individuos sumamente hábiles y bien capacitados en situaciones que inhiben el desempeño

APRENDIZAJE

laboral. En concreto, no se les dan los recursos (técnicos, de personal, políticos) para que lleven a cabo las actividades asignadas de manera efectiva.

La motivación representa el *deseo* y el *compromiso* de un empleado para desempeñarse, y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas personas desean realizar una actividad (gran deseo), pero se distraen o se desaniman con facilidad (poco compromiso). Otros se esfuerzan trabajando (alto compromiso), pero su trabajo carece de inspiración (poco deseo).

La primera pregunta de diagnóstico que debe hacer el supervisor acerca de un empleado con bajo rendimiento es "¿Es esto un problema de habilidad o de motivación?". La respuesta a esta pregunta tiene consecuencias de gran alcance para las relaciones directivo-subalterno. La investigación ha demostrado que cuando los directivos perciben que los empleados carecen de motivación, tienden a aplicar más presión sobre ellos. En ocasiones, justifican la elección de una estrategia de influencia enérgica con base en la "actitud negativa" del subalterno, en su "hostilidad hacia la autoridad" o en su "falta de dedicación". Por desgracia, si la valoración del directivo es incorrecta, y el desempeño inadecuado se relaciona en realidad con la habilidad y no con la motivación, su reacción de presión agravará el problema. Si los empleados que muestran un desempeño deficiente consideran que la administración no es sensible a sus problemas (como una falta de recursos, de una capacitación adecuada o de horarios laborales poco realistas), tienden a perder la poca motivación que tuvieran. Su deseo y compromiso disminuirán en respuesta a las acciones insensibles y de "puño de hierro" de la administración. Al ver esta respuesta, la dirección pensará que esto confirma su diagnóstico original, y empleará tácticas de influencia aún más intensas para obligar a la obediencia. El círculo vicioso resultante es sumamente difícil de romper y destaca el alto riesgo que supone un diagnóstico impreciso de los problemas relacionados con el bajo desempeño.

En este capítulo examinaremos los dos componentes del desempeño con mayor detalle, comenzando con la habilidad. Analizaremos las manifestaciones de la falta de habilidad y de motivación, sus causas y algunas sugerencias de soluciones. Dedicaremos más atención a la motivación, puesto que es más importante para las interacciones cotidianas del directivo y el subalterno. Aun cuando la habilidad tiende a permanecer estable durante largos periodos, la motivación fluctúa, por lo que requiere de vigilancia más cercana y estimulación frecuente.

Mejoramiento de las habilidades de los individuos

La falta de habilidad de una persona podría inhibir su buen desempeño por varias razones. Es probable que la competencia se haya evaluado de manera inadecuada durante el proceso de selección previo a la contratación, que los requerimientos técnicos de un puesto se hayan incrementado de manera radical, o que alguien que se desempeñaba muy bien en un puesto haya ascendido a un puesto de nivel más alto que es demasiado demandante. (El principio de Peter establece que a las personas, por lo general, se les asciende a un puesto que está por encima de su nivel de competencia). Además, es probable que el apoyo de recursos materiales y humanos se haya reducido a causa de los recortes del presupuesto organizacional.

Como señala Quick (1977, 1991), los directivos deben estar atentos a cualquier signo de deterioro en la habilidad de los individuos. A continuación hay tres señales de peligro para los puestos administrativos:

A. **Refugiarse en una especialidad.** Los directivos muestran signos de una habilidad insuficiente cuando no responden a las situaciones mediante la gestión administrativa, sino retrayéndose en su especialidad técnica. Esto suele ocurrir cuando se sienten inseguros acerca de problemas ajenos a su área de experiencia y pericia. Anthony Jay, en *Management and Machiavelli* (1967), llamó "Jorge I" a este tipo de directivo en honor al rey de Inglaterra, quien después de subir al trono, continuó preocupado con los asuntos de Hannover, Alemania, de donde provenía.
B. **Enfocarse en el desempeño pasado.** Otra señal de peligro consiste en medir el valor que uno tiene para la empresa en términos del desempeño pasado o sobre la base de estándares anteriores. Algunos comandantes de caballería de la Primera Guerra Mundial confiaron en sus obsoletos conocimientos de cómo tener éxito en las campañas militares y, como resultado, fracasaron de manera irremediable en el combate mecanizado. Esta forma de obsolescencia es común en organizaciones que no logran modificar su misión en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado.
C. **Exagerar aspectos de la función de liderazgo.** Los directivos que han perdido la confianza en sus habilidades tienden a estar muy a la defensiva. A menudo esto provoca que exageren un aspecto de su función gerencial. Es probable que deleguen la mayor parte de sus responsabilidades porque ya no se sienten competentes para desempeñarlas bien. O podrían convertirse en administradores de minucias, que examinan cada detalle con tal profundidad que pierden de vista su valor práctico. Otros se convierten en "abogados del diablo", pero en vez de estimular la creatividad, su negativismo obstaculiza los esfuerzos de cambiar los aspectos familiares.

Existen cinco herramientas principales disponibles para superar los problemas de desempeño deficiente

causados por una falta de habilidad: *reabastecimiento, reentrenamiento, reajuste, reasignación* y *liberación.* Las analizaremos en el orden en el que el directivo debería considerarlas.

La opción de **reabastecimiento** se enfoca en si el empleado recibe los recursos necesarios para hacer el trabajo, que incluyen al personal, el presupuesto y la autoridad política. El hecho de preguntar "¿Tiene todo lo necesario para desempeñar este trabajo de manera satisfactoria?" permite al subalterno expresar su frustración por no contar con un apoyo adecuado. Ante la tendencia natural de los individuos a atribuir sus errores a causas externas, los directivos deberían explorar con detalle las quejas de sus subalternos acerca de la falta de apoyo para determinar su validez. Aunque los empleados exageren sus demandas, si el directivo inicia de esta manera su discusión acerca del bajo desempeño, ellos verían en esa actitud un indicio de su voluntad para ayudarlos a resolver el problema desde su perspectiva, antes que una señal de insistencia para encontrar las fallas.

La siguiente opción menos amenazante es el **reentrenamiento**. Según la American Society for Training and Development, en el año 2011, las compañías estadounidenses gastaron más de $156 mil millones en la capacitaci y desarrollo de sus empleados. Aproximadamente 30 por ciento de esa cantidad (casi $50 mil millones) se dedicaron a capacitadores y otros recursos externos a las compañías (Miller, 2012). Éste es un gasto considerable para las empresas estadounidenses, aunque sus razones son claras. En primer lugar, la tecnología cambia con tal rapidez, que las habilidades de los empleados se vuelven obsoletas en poco tiempo. Se estima que 50 por ciento de las habilidades de los empleados caducan en un lapso de tres a cinco años (Moe y Blodget, 2000). En segundo lugar, los individuos por lo general ocupan varios puestos a lo largo de sus carreras, y cada uno de ellos demanda diferentes habilidades. Por último, los cambios demográficos de nuestra sociedad conducirán a una fuerza laboral cada vez más envejecida. Para seguir siendo competitivas, cada vez más empresas deben retener a sus empleados más antiguos.

Los programas de capacitación pueden adoptar diversas formas. Por ejemplo, muchas empresas utilizan instrucción técnica interactiva y juegos de negocios que simulan los problemas que los directivos tienen más posibilidades de enfrentar. Formas más tradicionales de capacitación incluyen cursos universitarios subsidiados y seminarios de administración o técnicos que se imparten en la misma compañía. Algunas firmas han experimentado con permisos sabáticos para liberar a los directivos o a los especialistas técnicos de las presiones del trabajo, de manera que puedan concentrarse en su actualización. El tipo de capacitación con mayor auge es el "aprendizaje a distancia" basado en internet. La American Society for Training and Development informa que los métodos de enseñanza basados en la tecnología representan ahora 41.7 por ciento de todo el aprendizaje formal entre las empresas de la lista de *Fortune 500* (Miller, 2012).

Sin embargo, en muchos casos, el reabastecimiento y el reentrenamiento no bastan para solucionar un desempeño deficiente. Cuando esto sucede, el siguiente paso por explorar es el **reajuste** del individuo con bajo desempeño a las actividades que realiza. Aunque el subalterno permanece en su puesto, se analizan los componentes de su trabajo, y se exploran las diferentes combinaciones de actividades y habilidades que sirven para cumplir con los objetivos organizacionales y que conforman un trabajo gratificante y significativo. Por ejemplo, se podría llamar a un asistente para que maneje muchos de los detalles técnicos del puesto de un supervisor de primera línea, otorgando así más tiempo al supervisor para que se concentre en el desarrollo de su personal o para que elabore un plan de largo plazo y lo presente a la alta dirección.

Si es imposible efectuar una revisión de la descripción de un puesto o si ésta resulta inadecuada, la cuarta alternativa consiste en **reasignar** a la persona con bajo rendimiento, ya sea a un puesto de menor responsabilidad o a uno que requiera menor conocimiento técnico o menos habilidades interpersonales. Por ejemplo, si a un especialista de un hospital le resulta cada vez más difícil mantenerse al corriente de los nuevos procedimientos médicos, pero ha demostrado habilidades directivas, podría ser transferido a un puesto administrativo de tiempo completo.

La última opción es la **liberación**. Si el reentrenamiento y la redefinición creativa de las actividades laborales no funcionan, y no existe la posibilidad de una reasignación dentro de la empresa, el directivo debe considerar la separación del empleado de la organización. Esta opción suele estar limitada por acuerdos sindicales, políticas corporativas, consideraciones de antigüedad y regulaciones gubernamentales. Sin embargo, con frecuencia las personas con bajo desempeño crónico, que podrían ser despedidas, continúan en la compañía porque la dirección prefiere evitar una tarea desagradable y, en vez de ello, se decide mantener a estos individuos "en la banca", fuera del flujo principal de actividades, donde no ocasionen ningún problema. Aun cuando esta decisión esté motivada por razones humanitarias ("No creo que soporte un despido"), casi siempre produce el efecto contrario. Las acciones tomadas para proteger a un empleado improductivo de la vergüenza del despido sólo dan paso a la humillación de ser ignorado. Es evidente que el despido es una medida drástica que no puede tomarse a la ligera. Sin embargo, al considerar esta opción, deben evaluarse de forma cuidadosa las consecuencias que tiene para los empleados improductivos y sus colaboradores el hecho de dejarlos permanecer en el trabajo después de que las cuatro acciones anteriores no han tenido éxito.

Este enfoque de manejo de los problemas de habilidad se refleja en la filosofía de Wendell Parsons, director

ejecutivo de StampRite. Él afirma que uno de los aspectos más desafiantes de la administración es ayudar a los empleados a reconocer que no siempre es posible mejorar y progresar en el trabajo. Al respecto, aclara: "Si un empleado de mucho tiempo baja el ritmo, trato de hablar con él y decirle cuánto aprecio su conocimiento y experiencia, pero también que su producción ha decaído mucho. Si el sujeto está aburrido y yo no puedo ofrecerle un cambio, lo aliento a enfrentar el hecho y considerar la posibilidad de hacer otra cosa con su vida" (Nelton, 1988).

Promoción de un ambiente laboral motivador

El segundo componente del desempeño de los empleados es la motivación. Aunque es importante ocuparse de la capacitación y las necesidades de apoyo de los subalternos, así como participar de manera activa en el proceso de contratación y adaptación del puesto para garantizar una aptitud adecuada, la influencia de las acciones del directivo en la motivación cotidiana de sus subalternos es igualmente esencial. De hecho, investigaciones recientes muestran que mejorar las habilidades de alguien no incrementa su motivación tanto como las actividades específicamente diseñadas para mejorarla (Kaifeng *et al.*, 2012). Los directivos eficaces destinan tiempo considerable para acrecentar y fortalecer la motivación de sus subalternos.

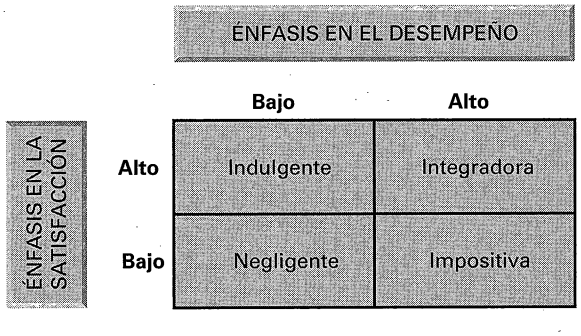
En una de las contribuciones fundamentales para el pensamiento directivo, Douglas McGregor (1960) introdujo el término *teoría X* para referirse al estilo directivo caracterizado por una supervisión cerrada. La suposición básica de esta teoría es que la gente en realidad no desea trabajar con ahínco o asumir responsabilidades. Por lo tanto, para lograr que se realice el trabajo, los directivos deben coaccionar, intimidar, manipular y supervisar muy de cerca a sus empleados. En contraste, McGregor favorece la *teoría Y* de los trabajadores, la cual sostiene que éstos, en esencia, quieren hacer un buen trabajo y asumir más responsabilidad; por lo tanto, la función de la administración es ayudarlos a alcanzar su potencial mediante la canalización productiva de su motivación inherente para triunfar. Por desgracia, McGregor consideraba que la mayoría de los directivos se adhieren a las suposiciones de la *teoría X* acerca de los motivos de los trabajadores.

El supuesto predominio de la perspectiva de la *teoría X* plantea una serie interesante de preguntas acerca de la motivación. ¿Cuál es el propósito de enseñar habilidades de motivación a los directivos? ¿Los directores deben aprender estas habilidades para ayudar a sus empleados a desarrollar su potencial? O bien, ¿se las estamos enseñando para que puedan manipular de manera más eficaz el comportamiento de sus empleados? ¿Acaso tienen el tiempo y la capacidad cognoscitiva para atender simultáneamente el estado de ánimo de los empleados y las "utilidades" de la organización?

Los estudios contemporáneos, así como el éxito obtenido por los elogiados programas de motivación organizacional (Harter, Schmidt y Hayes, 2002), apoyan la idea de que las inquietudes acerca del estado de ánimo y el desempeño están de verdad relacionados. Como se observa en la figura 6.1, los programas de motivación eficaces no sólo pueden, sino que *deben* enfocarse en aumentar tanto la satisfacción como la productividad. Los directivos que enfatizan la satisfacción y excluyen el desempeño serán considerados individuos agradables, pero su estilo administrativo **indulgente** menoscaba el desempeño de la organización.

Un fuerte énfasis en el desempeño sin tomar en cuenta la satisfacción también es ineficaz. En este caso, en vez de ser indulgente, el directivo es **impositivo** y le interesa muy poco la forma en que se sienten los empleados en relación con su trabajo. El jefe da órdenes y ellos deben acatarlas. Los empleados explotados son infelices, y los empleados infelices podrían buscar empleo con la competencia. Así pues, aunque la imposición podría incrementar la productividad en el corto plazo, sus efectos a largo plazo por lo general disminuyen la productividad

Figura 6.1 Relación entre satisfacción y desempeño



debido a un mayor ausentismo, rotación de personal y, en algunos casos, incluso sabotaje y violencia.

Cuando los directivos no se muestran interesados ni en la satisfacción ni en el desempeño, **ignoran** sus responsabilidades y las realidades de su organización. La negligencia resultante refleja una *falta* de administración. Paralizados ante la disyuntiva de destacar el desempeño o la satisfacción, que consideran opciones mutuamente excluyentes, no eligen ninguna. La negligencia resultante, si se les permite continuar, podría conducir en última instancia al fracaso de la unidad de trabajo.

La estrategia de motivación **integradora** destaca por igual el desempeño y la satisfacción. Los directivos eficaces son capaces de combinar lo que parecen ser fuerzas rivales: sacan provecho de la aparente tensión entre la productividad y la satisfacción de los empleados para impulsar nuevos enfoques creativos para la motivación. Sin embargo, esto no significa que ambos objetivos puedan satisfacerse por completo en cada caso específico. Algunos beneficios y desventajas ocurren de manera natural en las situaciones laborales. Sin embargo, en el largo plazo, a ambos objetivos se les debe conceder la misma importancia.

La perspectiva integradora de la motivación propone que, aunque no se puede desestimar la importancia de que los empleados se sientan bien con lo que hacen y con el trato que reciben, esta preocupación no debe eclipsar la obligación que tiene la administración de responsabilizar a los empleados por los resultados. Los directivos deben evitar caer en la doble trampa de trabajar para mejorar el estado de ánimo de los subordinados por su propio bien o presionar por resultados de corto plazo a expensas del compromiso a largo plazo. Los mejores directivos cuentan con un personal productivo que también se siente satisfecho con su ambiente laboral (Kotter, 1996).

Elementos de un programa eficaz de motivación

Ahora hablaremos del principal tema de este análisis: un programa paso a paso para crear un proyecto motivacional integrador y sinérgico basado en la convicción de que los empleados pueden tener un alto rendimiento y sentirse personalmente satisfechos al mismo tiempo. Los principales supuestos de este marco de referencia se resumen en la tabla 6.1.

Es útil observar que las ideas prevalecientes entre los estudiosos de las organizaciones respecto a las relaciones entre la motivación, la satisfacción y el desempeño cambiaron de manera notable durante las décadas pasadas. Cuando los autores tomaron sus primeros cursos académicos en esta materia, aprendieron el siguiente modelo:

Satisfacción → Motivación → Desempeño

Sin embargo, en el transcurso de nuestra carrera, hemos observado las siguientes críticas a este punto de vista de que "las vacas contentas dan más leche" en lo que respecta al desempeño de los empleados.

Tabla 6.1 Principales supuestos de nuestro marco de referencia

1. Los empleados suelen comenzar motivados. Por lo tanto, la falta de motivación es una respuesta aprendida, a menudo fomentada por malos entendidos o expectativas poco realistas.
2. El papel de la dirección consiste en crear un ambiente laboral de apoyo, de resolución de conflictos, en el que prevalezca el valor de la facilitación y no el del control.
3. Las recompensas deben fomentar un alto rendimiento personal, que sea congruente con los objetivos de la administración.
4. La motivación funciona mejor cuando está basada en el autocontrol.
5. Los empleados deben recibir un trato equitativo.
6. Los subordinados merecen una retroalimentación honesta y oportuna sobre su desempeño laboral.

APRENDIZAJE

En primer lugar, conforme los investigadores recababan datos longitudinales acerca de los factores de predicción del desempeño, descubrieron que la lógica causal de la satisfacción, la motivación y el desempeño era errónea. Por razones que analizaremos más adelante en este capítulo, ahora se cree que:

Motivación → Desempeño → Satisfacción

En segundo lugar, las correlaciones entre estas tres variables eran muy bajas, lo que sugirió que era necesario añadir una gran cantidad de factores a este modelo básico. Por ejemplo, ahora sabemos que el desempeño conduce a la satisfacción cuando es claro para el empleado que las recompensas se basan en el desempeño, en comparación con la antigüedad o la pertenencia. Añadir recompensas justas (más comúnmente conocidas como resultados) a esta fórmula ha mejorado tanto nuestra comprensión de la motivación que se ha incorporado en un modelo mejorado:

Motivación → Desempeño → Resultados → Satisfacción

El resto de este capítulo es básicamente un recuento de las mejoras que se hicieron durante las últimas décadas a este modelo básico de "cuatro factores" de la motivación laboral. También presentaremos varios factores adicionales que —sabemos ahora— deben incluirse en un programa completo de motivación. Por ejemplo, al principio de este capítulo introdujimos la idea de que el desempeño de los individuos depende *tanto* de su motivación *como* de su habilidad. Esto sugiere que debemos añadir

la habilidad al modelo básico como un segundo factor (además de la motivación) que contribuye al desempeño. Cada una de las siguientes secciones de este capítulo introduce variables adicionales que, al igual que la habilidad, hay que agregar al modelo básico de cuatro factores. La tabla 6.2 ilustra los principales elementos del modelo completo, en la forma de seis preguntas de diagnóstico, organizadas respecto al modelo de motivación de "cuatro factores". Se utilizará un modelo que engloba estas preguntas para resumir nuestra presentación al final del capítulo (figura 6.5), y en la sección Práctica de habilidades (figura 6.7) se describirá una herramienta de diagnóstico basada en estas preguntas.

ESTABLECIMIENTO DE EXPECTATIVAS CLARAS DE DESEMPEÑO

Como se muestra en la tabla 6.2, los primeros dos elementos de nuestro programa motivacional integral se enfocan en el vínculo motivación → desempeño. Comenzamos con la función que tiene el directivo de establecer expectativas claras, y después hablaremos de su función de permitir que los miembros de un grupo de trabajo satisfagan tales expectativas.

Con base en los datos reunidos desde 1993, Right Management Consultants informó que una tercera parte de los directivos que cambian de empleo fracasan en su nuevo puesto durante los primeros 18 meses (Fisher, 2005). Según este estudio, el principal consejo para lograr un buen comienzo consiste en preguntar al jefe qué es lo que espera exactamente de usted, y qué tan rápido se supone que debe hacerlo. Sin embargo, irónicamente, quienes ocupan puestos directivos tienen menos probabilidades de recibir una descripción clara del puesto o de las expectativas detalladas del desempeño que quienes entran a puestos básicos. Con mucha frecuencia la actitud de la organización parece ser "se paga a la gente para que sepa sin que se le explique".

Los análisis acerca del establecimiento de metas a menudo hacen referencia a una conversación reveladora entre Alicia en el País de las Maravillas y el gato de Cheshire. Al llegar a un cruce de caminos, Alicia preguntó al gato cuál debía elegir. Como respuesta, el gato preguntó a Alicia hacia dónde se dirigía. Al descubrir que Alicia no tenía en mente ningún destino real, el gato le aconsejó de manera acertada que cualquier decisión sería buena. Es sorprendente la frecuencia con que los supervisores violan la noción de sentido común de que es necesario asegurarse de que los subordinados a su cargo entiendan no sólo qué camino deben tomar, sino también cuál sería el ritmo aceptable para recorrerlo.

Con esta parábola en mente, los directivos deben comenzar evaluando el clima motivacional de su entorno

Tabla 6.2 Seis elementos de un programa integrador de motivación

Motivación → Desempeño
1. Establecer metas moderadamente difíciles que sean comprendidas y aceptadas. *Hay que preguntar:* "¿Los subalternos entienden y aceptan mis expectativas de desempeño?".
2. Eliminar obstáculos personales y organizacionales para el desempeño. *Hay que preguntar:* "¿Los subalternos consideran que es posible lograr esta meta o expectativa?".
Desempeño → Resultados
3. Utilizar las recompensas y la disciplina de manera adecuada para eliminar comportamientos inaceptables y alentar un desempeño excepcional. *Hay que preguntar:* "¿Los subalternos creen que tener un alto desempeño brinda más recompensas que tener un desempeño promedio o bajo?".
Resultados → Satisfacción
4. Brindar incentivos relevantes internos y externos. *Hay que preguntar:* "¿Los subalternos consideran que las recompensas utilizadas para alentar un alto desempeño merecen el esfuerzo?".
5. Distribuir las recompensas de forma equitativa. *Hay que preguntar:* "¿Los subalternos creen que los beneficios relacionados con el trabajo se distribuyen de manera justa?".
6. Dar recompensas oportunas y una retroalimentación específica, precisa y honesta del desempeño. *Hay que preguntar:* "¿Estamos sacando el mayor provecho de nuestras recompensas al entregarlas de manera oportuna como parte del proceso de retroalimentación?". *Hay que preguntar:* "¿Los subalternos saben dónde se ubican en términos de su desempeño actual y oportunidades a largo plazo?".

laboral mediante la pregunta: "¿Existe acuerdo y aceptación de las expectativas de desempeño?". La base de un programa de motivación eficaz es un adecuado **establecimiento de metas** (Locke y Latham, 2002). Quizá ningún otro concepto del campo del comportamiento organizacional ha recibido más apoyo empírico que el de que un buen establecimiento de metas aumenta el esfuerzo individual. Las metas parecen ser particularmente eficaces para aumentar el desempeño en personas con un alto nivel de meticulosidad (Colbert y Witt, 2009). Una gran cantidad de estudios también demuestran que los grupos con metas se desempeñan mucho mejor que los grupos que no las tienen. La teoría del establecimiento de metas sugiere que éstas se asocian a un mejor desempeño porque movilizan esfuerzos, dirigen la atención y alientan la persistencia y el desarrollo de estrategias (SueChan y Ong, 2002). Sin embargo, no todas las metas funcionan bien. Las metas tienen que tener características concretas para que marquen la diferencia en el esfuerzo y el desempeño. El establecimiento eficaz de metas tiene tres componentes fundamentales: un buen *proceso* de establecimiento, las *características* correctas de las metas y una *retroalimentación* consistente.

El primer requisito para una meta efectiva es adoptar un buen **proceso de establecimiento de metas.** Las investigaciones han demostrado que es más probable que las personas *compren* las metas si forman parte del proceso en el que se aprobaron. Los grupos de trabajo se desempeñan mejor cuando los miembros eligen sus metas que cuando éstas se les asignan (SueChan y Ong, 2002).

Sin embargo, algunas veces es difícil permitir una amplia participación en el establecimiento de las metas de trabajo. Por ejemplo, es probable que una unidad de programación informática no tenga mucho que decir acerca de qué programas de aplicación se asignarán al grupo o qué prioridad se otorgará a cada nueva actividad. Sin embargo, el directivo podría solicitar la participación de los miembros de la unidad en la decisión del tiempo que se asignará a cada actividad ("¿Cuál sería una meta realista para completar esta actividad?") o en la decisión de quién debe hacer cada parte del trabajo ("¿Qué tipo de programa te resultaría desafiante?").

Si pasamos del proceso al contenido, los estudios demuestran que las **características de la meta** afectan de manera significativa las probabilidades de alcanzarla (Locke y Latham, 2002). Las metas efectivas son *específicas, coherentes* y con una *dificultad apropiada.*

Las metas que son **específicas** son cuantificables, sin ambigüedades y conductuales. Las metas específicas reducen los malos entendidos acerca de qué comportamientos serán recompensados. Advertencias como "sé confiable", "trabaja arduamente", "toma la iniciativa" o "haz tu mejor esfuerzo" son muy generales y difíciles de medir y, por lo tanto, tienen un valor motivacional limitado. En contraste, cuando se nombró a un nuevo vicepresidente de Operaciones en una gran fábrica de acero del medio oeste de Estados Unidos, él se fijó tres metas: reducir la devolución de producto terminado en 15 por ciento (calidad); reducir el periodo promedio de envío en dos días (satisfacción del cliente) y responder a todas las sugerencias de los empleados durante las primeras 48 horas (participación de los empleados). Estas metas fácilmente cuantificables dieron como resultado un aumento del desempeño.

Las metas también deben ser **coherentes.** Una diligente asistente de la vicepresidencia de un gran banco metropolitano se queja de que no puede incrementar el número de informes que escribe en una semana y la cantidad de tiempo que pasa "en el piso" tratando con empleados y clientes. Las metas que son incoherentes (en el sentido de que son lógicamente imposibles de cumplir de manera simultánea) crean frustración y evasión. Un estudio reciente mostró que las organizaciones que fijan muchas metas con poca relación entre ellas, producen un "congelamiento del desempeño", en la que los empleados se paralizan ante la confusión sobre qué comportamiento es el más importante (Ethiraj y Levinthal, 2009). Cuando los subalternos se quejan de que las metas son incompatibles o incoherentes, los directivos deben ser lo suficientemente flexibles como para reconsiderar sus expectativas.

Una de las características más importantes de las metas es que tengan una **dificultad apropiada** (Knight, Durham y Locke, 2001). En términos sencillos, las metas difíciles despiertan más motivación que las fáciles. Una explicación de esto se conoce como "motivación del logro" (Atkinson, 1992; Weiner, 2000). Según esta perspectiva, los empleados motivados evalúan las actividades nuevas en términos de sus posibilidades de éxito y de la importancia del logro anticipado. Alcanzar una meta que cualquiera puede lograr no es recompensa suficiente para los individuos altamente motivados. Para sentirse exitosos, deben creer que un logro es significativo. Ante su deseo de éxito y logro, es evidente que estos empleados se sentirán más emocionados con metas desafiantes, pero alcanzables.

Aunque no existe un parámetro de dificultad único para todas las personas, es importante tener en mente que las altas expectativas suelen promover un desempeño elevado, mientras que las bajas expectativas disminuyen el desempeño (Davidson y Eden, 2000). Como dijo un directivo experimentado: "Obtenemos aproximadamente lo que esperamos". Warren Bennis, autor de *The Unconscious Conspiracy: Why Leaders Can't Lead,* coincide con lo anterior. "En un estudio con maestros de escuela, se encontró que cuando tenían expectativas altas de sus alumnos, eso era suficiente para originar en éstos un incremento de 25 puntos en sus cocientes intelectuales" (Bennis, 1984, 2003).

Además de elegir el tipo correcto, un programa efectivo de metas también debe incluir **retroalimentación**. La cual brinda oportunidades para aclarar las expectativas, modificar la dificultad de las metas y obtener reconocimiento. Por lo tanto, es importante ofrecer oportunidades de comparación a los empleados para determinar cómo se están desempeñando. Estos informes de progreso a lo largo del camino son especialmente importantes cuando es muy largo el tiempo que se requiere para completar una actividad o alcanzar una meta. Por ejemplo, la retroalimentación es muy útil para proyectos como el desarrollo de un gran programa de cómputo o la recaudación de un millón de dólares para obras de caridad locales. En estos casos, la retroalimentación debe vincularse al cumplimiento de las etapas intermedias o a la terminación de componentes específicos.

ELIMINACIÓN DE OBSTÁCULOS PARA EL DESEMPEÑO

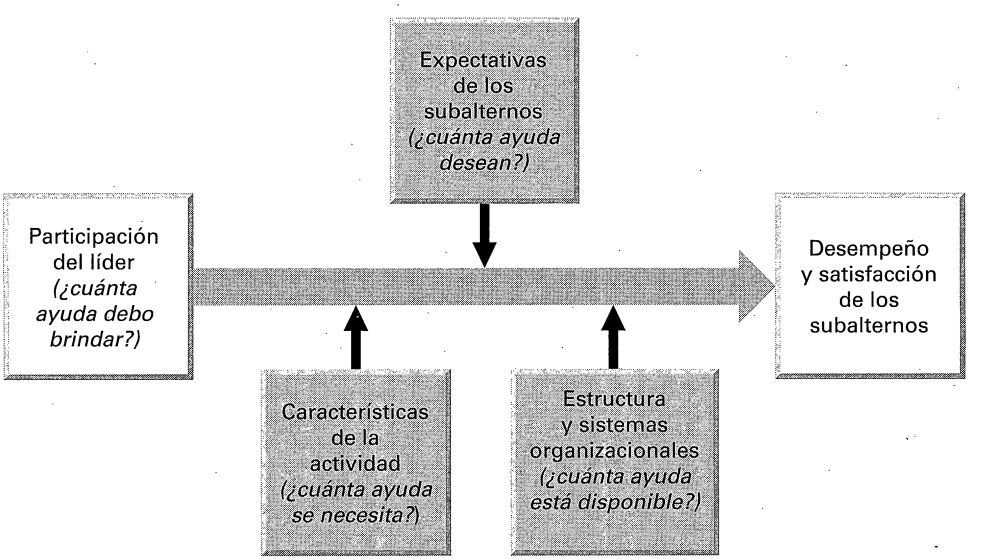
Uno de los ingredientes principales de un programa efectivo de metas es un ambiente laboral que brinde apoyo. Después de establecer las metas, los directivos deben enfocarse en facilitar el éxito en el cumplimiento concentrándose en el componente de la habilidad dentro de la fórmula del desempeño. Pueden comenzar preguntando: "¿Los subalternos sienten que es posible alcanzar esta meta?". La administración debe ayudar de muchas maneras: asegurarse de que el empleado tenga la aptitud requerida para el puesto, brindar la capacitación necesaria, ofrecer los recursos necesarios y fomentar la cooperación y el apoyo de otras unidades de trabajo. Es responsabilidad del directivo lograr que las rutas que conduzcan hacia las metas señaladas sean más fáciles para los subalternos.

Ayudar a que las rutas de los empleados hacia sus metas sean más fáciles es la esencia de la **teoría del liderazgo "camino-meta"** (House y Mitchell, 1974; vea también Schriesheim y Neider, 1996; Shamir, House y Arthur, 1993), que se ilustra en la figura 6.2. Esta teoría responde a la pregunta: "¿Qué tanta ayuda debe brindar un directivo?". Como respuesta, el modelo propone que el nivel de participación debería variar según lo que necesiten los subalternos, qué tanto esperan y qué tanto disponen de la ayuda de otras fuentes de la empresa.

La teoría comienza su respuesta a estas preguntas al concentrarse en dos *características de las actividades de los empleados*: la estructura y la dificultad. Una actividad muy estructurada (es decir, que tiene un elevado grado de orden y de dirección, y es fácil de realizar) no requiere de una extensa dirección administrativa. Si los directivos ofrecen demasiados consejos darán la impresión de ser controladores, mandones o fastidiosos, ya que los subalternos saben claramente lo que deben hacer. Por otro lado, en el caso de una tarea difícil y sin estructura (es decir, ambigua), las instrucciones y la amplia participación de los directivos en actividades de solución de problemas se percibirán de forma constructiva y satisfactoria.

El segundo factor que afecta el grado adecuado de participación de la administración es la *expectativa de los subalternos*. Una característica que moldea dichas expectativas sobre la participación de los directivos es el deseo de autonomía. Los empleados que aprecian su autonomía

Figura 6.2 **Participación del líder y desempeño de los subalternos**



e independencia prefieren directivos con un estilo de liderazgo muy participativo, ya que les brinda mayor libertad para controlar lo que hacen. En contraste, las personas que buscan la ayuda de los demás para tomar decisiones, establecer prioridades y resolver problemas prefieren una mayor participación de los supervisores.

Otra característica que influye en las expectativas de los empleados son sus propios niveles de habilidad y experiencia. Los empleados capaces y experimentados sienten que necesitan menos ayuda de sus directivos porque están capacitados de manera adecuada, saben cómo obtener los recursos necesarios y son capaces de manejar enredos políticos con sus contrapartes en otras unidades. Por otro lado, para los empleados relativamente nuevos o con habilidades limitadas, es frustrante sentir que su directivo no tiene tiempo ni está interesado en escuchar preguntas básicas.

El tercer elemento que el modelo camino-meta considera importante para decidir qué tanta participación deben mostrar los directivos es la *disponibilidad de apoyo de la empresa*. La participación directiva debe complementar, en lugar de duplicar, las fuentes organizacionales de apoyo. En concreto, los jefes inmediatos deben involucrarse más en situaciones donde las normas de desempeño no son claras, las recompensas organizacionales son insuficientes y los controles que rigen el desempeño son inadecuados.

En resumen, el modelo camino-meta anima a los ejecutivos a ajustar su estilo de dirección a las condiciones de los empleados, como se muestra en la tabla 6.3. La participación evidente de los directivos debe estar en función de la naturaleza del trabajo y el apoyo de la organización, así como de las habilidades y la experiencia de los empleados. Si los directivos son insensibles ante tales factores, es muy probable que algunos subalternos consideren la participación de los superiores como una interferencia, en tanto que otros se sentirán perdidos.

REFORZAMIENTO DE LOS COMPORTAMIENTOS QUE MEJORAN EL DESEMPEÑO

En referencia al modelo básico de motivación de los "cuatro factores", ahora desplazaremos nuestra atención de los antecedentes del desempeño laboral (la relación motivación → desempeño) a sus consecuencias (la relación desempeño → resultados). Una vez que el directivo ha establecido metas claras y que se han trazado las rutas para alcanzarlas, el siguiente paso de un programa eficaz de motivación consiste en fomentar el logro de la meta al relacionar el desempeño con los resultados extrínsecos (recompensas y disciplina), y promover los resultados intrínsecos.

La pregunta relevante de diagnóstico aquí es: "¿Los subalternos sienten que tener un alto desempeño es más gratificante que tener un rendimiento bajo o promedio?". Para crear un ambiente donde la respuesta a esta pregunta sea "sí", los directivos deben considerar dos principios relacionados: (1) en general, los ejecutivos deben vincular las recompensas con el desempeño y no con la antigüedad o afiliación, y (2) los directivos deben utilizar la disciplina para extinguir comportamientos contraproducentes y usar recompensas para reforzar comportamientos productivos.

Empleo de recompensas como reforzadores

Cuando los directivos vinculan comportamientos deseados con recompensas, refuerzan ese comportamiento (Luthans y Stajkovic, 1999; Stajkovic y Luthans, 2001). Estas recompensas también indican al resto de la organización qué es lo que más se valora. Ed Lawler, una de las principales autoridades en los sistemas de recompensas, pone de relieve este aspecto cuando declara: "Muchas veces, los primeros sistemas de recompensas de una organización

APRENDIZAJE

Tabla 6.3 Factores que influyen en la participación de los directivos

Factores	Condiciones adecuadas para una alta participación directiva	Condiciones adecuadas para una baja participación directiva
Estructura de la actividad	Bajas	Altas
Dominio de la actividad	Bajas	Altas
Deseo de autonomía del subalterno	Bajas	Altas
Experiencia del subalterno	Bajas	Altas
Habilidades del subalterno	Bajas	Altas
Fuerza de las normas grupales	Bajas	Altas
Efectividad de los controles y las recompensas de la organización	Bajas	Altas

son especialmente importantes para formar su cultura. Refuerzan ciertos patrones de comportamiento e indican qué tanto valora la organización a las distintas personas. También atraen a cierto tipo de empleados, y en pequeños detalles, indican qué representa a la compañía y cuáles son sus valores" (Lawler, 2000a, p. 39).

Algunas prácticas modernas de administración parecen desafiar el principio de que las recompensas deben estar vinculadas al desempeño. Muchas compañías reducen las distinciones entre los trabajadores al brindar beneficios universales atractivos como instalaciones recreativas, servicios de biblioteca, guarderías y programas de adquisición de acciones para todos los empleados. Una empresa aeronáutica francesa trató de ayudar a los empleados a impulsar una conexión más fuerte con la compañía permitiéndoles usar las herramientas y el tiempo del trabajo para crear artefactos personales (Anteby, 2008). Cognex Corporation ofrece incentivos como películas y refrescos gratuitos en el cine local o el uso de una limusina por cinco horas. Su director ejecutivo, el Dr. Robert J. Shillman dice "Si das a las personas $500 dólares, los depositarán en el banco y no lo recordarán. Nos gusta invertir en cosas memorables que les entusiasme y no olviden" (Lublin, 2006).

Aunque dar a los empleados "premios" que mejoran su vida efectivamente produce cierta motivación, cuando los beneficios universales son el centro de un programa de incentivos, la organización corre el riesgo de debilitar la motivación de las personas con alto rendimiento. Aunque hay evidencia de que algunas compañías disminuyen la rotación de personal al emplear incentivos creativos, enfocarse exclusivamente en darlos a todo mundo puede tener un costo. Ignorar el vínculo vital entre el desempeño y las recompensas puede dificultar a las organizaciones atraer y retener a los individuos con el mejor desempeño (Pfeffer, 1995).

Este análisis del uso adecuado de las recompensas nos recuerda la necesidad de tomar en consideración los valores culturales y las expectativas. Por ejemplo, los individuos provenientes de culturas colectivistas tienden a favorecer las recompensas entregadas a nivel de grupo (Graham y Trevor, 2000; Parker, 2001; Triandis, 1994). Esto implica que, además de examinar todos los factores que los directivos deben considerar para desarrollar los incentivos, también deben tener en cuenta las diversas suposiciones culturales de los empleados acerca de cuál es la unidad de análisis adecuada (el grupo o el individuo) para medir y recompensar el desempeño. Si un directivo planea un sistema de bonos para una unidad de trabajo constituida por una combinación de individuos con perspectivas de valor colectivistas e individualistas, deberá buscar formas de incluir esas perspectivas conflictivas en el diseño del programa de bonos. También es importante señalar que las recompensas no financieras (como los premios) pueden ser un elemento valioso en un programa eficaz de reforzamiento del desempeño. Lawler considera que las compañías podrían obtener el mayor efecto motivacional de los programas de recompensas si siguen los siguientes consejos: (1) entregar públicamente las recompensas; (2) entregar premios sólo ocasionalmente; (3) instaurar un proceso de recompensas con credibilidad; (4) mencionar en la ceremonia de entrega de premios a los ganadores anteriores, y (5) asegurarse de que el premio sea significativo dentro de la cultura organizacional (Lawler, 2000a, pp. 7273).

El papel reforzador de las acciones de los directivos

Un programa motivacional eficaz va más allá del diseño del sistema organizacional de recompensas, incluyendo el pago del salario, los ascensos, etcétera. Los directivos también deben reconocer que sus interacciones diarias con los subalternos constituyen una fuente importante de motivación. Es difícil, incluso para los ejecutivos muy sensibles y conscientes, entender plenamente el efecto que tiene su actuación en el comportamiento y las actitudes de sus subalternos. Por desgracia, algunos ni siquiera tratan de observar esos efectos. Cuando los directivos no están conscientes de su impacto en la motivación de los empleados, en realidad refuerzan los comportamientos *indeseables*. A esto se le llama "la insensatez de recompensar A, mientras se espera que ocurra B" (Kerr, 1995). Tomemos el ejemplo de un vicepresidente de Investigación y desarrollo con baja tolerancia al conflicto que genuinamente quiere que sus equipos de trabajo generen productos creativos. Pero si recompensa de manera consistente sólo a los equipos que evitan el desacuerdo, entonces sus empleados pueden pensárselo dos veces antes de exponer ideas creativas y desafiantes. De cierta manera, recompensar sólo la unidad y la armonía significa que, sin querer, está *castigando* a los grupos de trabajo que tratan de ir más allá del *status quo*. En otras palabras, "espera B" (creatividad), pero "recompensa A" (conformismo).

Lo que se debe y no se debe hacer para propiciar que los subalternos tengan más iniciativa, como se observa en la tabla 6.4, demuestra el poder de las acciones de los directivos para modelar el comportamiento. Las acciones y las reacciones que tal vez parezcan insignificantes ante los ojos del jefe a menudo tienen fuertes efectos reforzadores o de extinción en los subalternos. De ahí que se afirme que "los directivos obtienen lo que refuerzan, no lo que desean" y "la gente hace lo que se revisa, no lo que se espera". De hecho, el potencial reforzador de las reacciones de los directivos ante el comportamiento de los subalternos es tan fuerte que se ha argumentado que "la mejor forma de cambiar el comportamiento de un individuo en el lugar de trabajo consiste en modificar el comportamiento de su directivo" (Thompson, 1978, p. 52). Ante la gran influencia que estos tienen sobre la

Tabla 6.4 Guías para fomentar la iniciativa de los subalternos

Lo que se recomienda hacer	Lo que se recomienda evitar
Pregunte: "¿Cómo vamos a hacer esto? ¿En qué puedo contribuir a este esfuerzo? ¿De qué manera usaremos este resultado?". Esto implica su interés por el trabajo y los resultados.	Sugerir que la actividad es completa responsabilidad de los empleados, y que si fallan están solos. El fracaso individual implica un fracaso organizacional.
Muestre interés y una actitud de análisis, haciendo preguntas diseñadas para obtener información de los hechos.	Actuar como interrogador, haciendo preguntas tan rápido como puedan ser contestadas. Asimismo, evitar preguntas que requieran sólo de respuestas "sí" o "no".
Mantener tanto como sea posible el análisis y la evaluación en manos de los empleados al preguntarles su opinión sobre diversos temas.	Reaccionar a sus presentaciones de forma emocional.
Presentar hechos acerca de las necesidades, los compromisos, las estrategias, etcétera, de la organización, que les permita mejorar e interesarse en mejorar lo que se proponen hacer.	Exigir un cambio o una mejoría en un tono de voz prepotente o de una forma aparentemente arbitraria.
Pedirles que investiguen o analicen con mayor profundidad, en el caso de que usted considere que han ignorado algunos aspectos o exagerado otros.	Tomar sus documentos de planeación y tacharlos, cambiar las fechas o anotar "no sirve" junto a ciertas actividades.
Pedirles que regresen con sus planes después de haber tomado en cuenta esos temas.	Reformular sus planes a menos que sus esfuerzos repetidos no muestren mejora.

Fuente: *Reproducido con autorización de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de Putting Management Theories to Work de Marion S. Kellogg, revisado por Irving Burstiner. Copyright © 1979 por Prentice Hall. Todos los derechos reservados.*



motivación de sus subalternos para alcanzar un desempeño óptimo, es importante que aprendan a utilizar las recompensas y los castigos de manera eficaz para producir los resultados positivos y deseados de manera consistente.

Uso adecuado de las recompensas y la disciplina

Los psicólogos denominan "condicionamiento operante" al proceso de modelar el comportamiento de los demás al vincularlo con recompensas y castigos (Komaki, Coombs y Schepman, 1996). Este modelo utiliza una amplia variedad de estrategias motivacionales que incluyen la presentación o eliminación de reforzadores positivos o negativos. Aunque existen importantes diferencias teóricas y experimentales en estas estrategias, como la que hay entre el reforzamiento negativo y el castigo, para el propósito de nuestro análisis nos concentraremos en tres tipos de respuestas de los directivos ante el comportamiento de los empleados: ausencia de respuesta (ignorar), respuesta negativa (disciplina) y respuesta positiva (recompensa).

Los psicólogos han demostrado que la ausencia de respuesta ante un comportamiento lleva a la eliminación (o "extinción") de ese comportamiento.

Sin embargo, es engañoso transferir la estrategia de extinción del laboratorio del psicólogo al ambiente de trabajo del directivo. En la mayoría de las situaciones directivas, las personas interpretan una ausencia de respuesta a su comportamiento como un signo positivo ("Supongo que nadie tiene objeciones a lo que estoy haciendo"). Si su secretaria tímidamente deja un informe retrasado en su escritorio, y usted ignora su comportamiento porque está ocupado con otros asuntos, ella podría sentirse tan aliviada de no haber recibido un regaño por su retraso que en realidad recibe un reforzamiento.

Este sencillo ejemplo destaca un punto importante: cualquier comportamiento que se exhibe en forma constante enfrente de un jefe se está recompensando, sin importar la intención del jefe. Por lo tanto, si un empleado siempre llega tarde o continuamente entrega un trabajo descuidado, el directivo debe preguntarse de dónde proviene el reforzamiento para ese comportamiento. En tanto que la extinción tiene una función importante en el proceso de aprendizaje cuando se realiza en condiciones estrictamente controladas de laboratorio, es una técnica menos útil en el escenario organizacional porque la interpretación de una supuesta respuesta neutral es imposible de controlar.

Irónicamente, algunas veces los directivos emplean sin querer la extinción precisamente de manera equivocada. Un estudio fascinante demostró cómo la ausencia de reconocimiento erosiona la persistencia de las personas. Se pidió a los estudiantes objeto de análisis que completaran unos documentos sin sentido para obtener unas recompensas financieras mínimas, y se les dijo que podían dejar de participar cuando quisieran.

Cada vez que los estudiantes terminaban un formulario, se lo pasaban al experimentador, quien bien reconocía

el documento (lo miraba y asentía con la cabeza antes de colocarlo en un montón), lo ignoraba (no lo miraba antes de colocarlo en el montón) o lo trituraba (lo trituraba inmediatamente sin mirarlo siquiera). Como puede suponer, los sujetos cuyo trabajo era triturado fueron los que primeros se retiraron del experimento. Pero lo más sorprendente es que los sujetos cuyo trabajo era ignorado se retiraron casi tan rápidamente del experimento como aquellos cuyo trabajo fue triturado (Ariely, Kamenica y Prelec, 2008). No reconocer los buenos comportamientos de un empleado puede extinguirlo casi tan rápidamente como si destruyera su trabajo.

Dado que la extinción como herramienta directiva es problemática, el centro de nuestro análisis será el uso adecuado de las estrategias disciplinarias y de recompensa, como se muestra en la figura 6.3.

El enfoque **disciplinario** implica responder de forma negativa ante el comportamiento de un empleado, con la intención de desalentar la incidencia futura de tal comportamiento. Por ejemplo, si un empleado llega tarde constantemente, el supervisor podría sancionarlo con la esperanza de que esta acción disminuya su impuntualidad. Llamar la atención a los subalternos por no obedecer las reglas de seguridad es otro ejemplo.

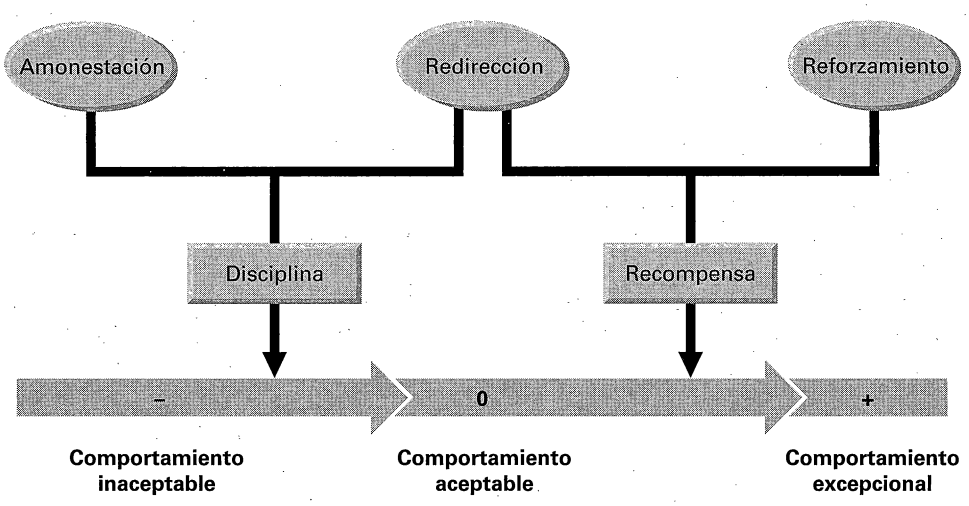
El enfoque de **recompensa** consiste en asociar los comportamientos deseados con consecuencias valoradas por el empleado. Cuando un aprendiz completa un informe de manera oportuna, el supervisor deberá elogiarlo por su prontitud.

Si un alto ejecutivo toma la iniciativa de resolver por su cuenta un problema difícil y que requiere de mucho tiempo, podría recibir tiempo adicional para disfrutar algún destino turístico al final de un viaje de negocios. Por desgracia, incluso recompensas tan sencillas como éstas son la excepción y no la regla. La doctora Noelle Nelson, autora de un libro sobre el poder que tiene el aprecio en el lugar de trabajo (2005), señala que, según datos del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, la principal razón por la que las personas renuncian a su empleo es porque no se sienten apreciadas. Además, hace referencia a una encuesta de Gallup, cuyo informe reveló que 65 por ciento de los empleados afirmó no haber recibido una sola palabra de elogio o reconocimiento durante el año anterior. Al reflexionar acerca de estos datos, Nelson comenta que incluso los empleados más eficientes y con más energía se sienten mal cuando no se les reconoce su buen trabajo y sólo reciben atención cuando cometen errores.

Tanto la disciplina como la recompensa son técnicas útiles y viables, y cada una tiene su lugar en el repertorio motivacional eficaz de un directivo. Sin embargo, como se muestra en la figura 6.3, cada técnica está asociada con diferentes metas de modelación del comportamiento. La disciplina se debe utilizar para erradicar comportamientos inadecuados. Sin embargo, una vez que el comportamiento del individuo ha alcanzado un nivel aceptable, las respuestas negativas no impulsan el comportamiento hasta un nivel excepcional. Es difícil alentar a los empleados a desempeñar comportamientos excepcionales a través de regaños, amenazas o formas de disciplina de este tipo. La parte izquierda de la figura 6.3 indica que los subalternos trabajan para eliminar una respuesta indeseable y no para ganar una recompensa anhelada. Los empleados tienen control para lograr lo que desean sólo mediante el reforzamiento positivo y, por lo tanto, mediante el incentivo de alcanzar un nivel de desempeño excepcional.

El énfasis que se observa en la figura 6.3 acerca de hacer coincidir la disciplina y las recompensas con los comportamientos inaceptable y aceptable, respectivamente,

Figura 6.3 Estrategias modeladoras del comportamiento



destaca dos malos manejos comunes de los principios del reforzamiento. En primer lugar, los empleados de alto rendimiento con frecuencia se molestan cuando sienten que "la administración es muy condescendiente con aquellos que siempre están echando a perder las cosas". Algunos directivos, creyendo que una buena práctica administrativa consiste en mostrarse siempre optimistas y contentos, y desalentar interacciones negativas, tratan de subestimar la gravedad de los errores al ignorarlos, al tratar de atenuar las consecuencias reparando ellos mismos las fallas, o al alentar a los individuos de alto desempeño a ser más tolerantes y pacientes. Otros directivos se sienten tan incómodos al confrontar los problemas de desempeño personal que están dispuestos a pasar por alto todos los errores, con excepción de los más atroces. Aunque hay mucho que decir acerca de los directivos que tienen una actitud positiva y dan a los individuos de bajo desempeño el beneficio de la duda, su falta de capacidad para sancionar y redirigir comportamientos inadecuados conduce a dos resultados indeseables: el estado de ánimo de la unidad de trabajo se ve seriamente amenazado y los comportamientos de las personas con desempeño deficiente no mejoran.

De la misma manera que a algunos directivos les desagrada sancionar a los empleados con bajo desempeño, a otros se les dificulta recompensar el desempeño excepcional. Como resultado, los subalternos se quejan de que al directivo "nada le satisface". Esta segunda aplicación inadecuada de la estrategia de modelación del comportamiento de respuesta negativa es tan disfuncional como el uso indiscriminado de los elogios. Estos directivos creen, de manera errónea, que la mejor forma de motivar a la gente es mantener siempre expectativas un poco más altas que el mejor desempeño de sus subalternos y después reprenderlos por sus imperfecciones. En el proceso, corren el riesgo de agotar a su equipo o, sin saberlo, alentar un rendimiento más bajo ("de todas formas nos van a criticar, entonces, ¿por qué trabajar tanto?"). Además, irónicamente, este método crea una situación competitiva y de autoderrota en la que los subalternos buscan los errores del jefe. ¡Y cuanto mayores sean éstos, mejor!

Por desgracia, muchos directivos en realidad creen que ésta es la mejor manera de administrar en cualquier situación. Definen su función como la de un "perro ovejero", que ronda el perímetro del grupo, y muerde las pezuñas de aquel que comience a descarriarse. Establecen un rango bastante amplio de comportamientos aceptables y después limitan sus interacciones con los empleados sancionando a los que traspasan esos límites. Este estilo administrativo negativo e inconexo crea un ambiente de trabajo desmoralizante y no fomenta un desempeño excepcional. En vez de ello, los empleados se sienten motivados a quitarse del camino del jefe y a evitar hacer cualquier cosa poco común o que no se haya intentado con anterioridad. La innovación y la participación se extinguen, y el desempeño mediocre se vuelve no sólo aceptable, sino deseable.

Una vez analizadas las consecuencias de la aplicación inadecuada de las recompensas y de la disciplina, dirigiremos nuestra atención al uso adecuado de las técnicas para modelar el comportamiento. El sello distintivo de los directivos excepcionales es su habilidad para promover un comportamiento fuera de serie en sus subalternos. Esto se logra mejor al poner en marcha un proceso de nueve pasos para modelar el comportamiento, el cual se puede aplicar a una amplia gama de comportamientos de los subalternos. Esos pasos pueden aplicarse tanto para corregir comportamientos inaceptables como para transformar comportamientos aceptables en excepcionales. Están diseñados para evitar los efectos dañinos que, por lo general, se asocian con el uso inadecuado de la disciplina, tal como se analizó en la sección anterior (Wood y Bandura, 1989). También aseguran el uso adecuado de las recompensas.

APRENDIZAJE

Estrategias para modelar el comportamiento

En la tabla 6.5 se muestran los nueve pasos para mejorar los comportamientos, los cuales están organizados en tres grandes iniciativas: *amonestación, redirección* y *reforzamiento.* Como se observa en la figura 6.5, los pasos 1 a 6 (amonestación y redirección) se utilizan para extinguir comportamientos inaceptables y remplazarlos con otros aceptables. Los pasos 4 a 9 (redirección y reforzamiento) se utilizan para transformar comportamientos aceptables en excepcionales.

Cuando se aplica una **amonestación**, hay que tener en mente un principio importante: la medida disciplinaria debe aplicarse inmediatamente después del comportamiento inadecuado y se centrará sólo en el problema específico. Éste no es el momento adecuado para traer a colación problemas añejos o acusaciones insustanciales. La discusión deberá dirigirse a eliminar el problema de comportamiento, no a provocar que el subalterno se sienta mal. Enfocarse en un comportamiento específico disminuye la probabilidad de que el empleado vea la amonestación como un ataque hostil generalizado.

Después de la amonestación, es importante **redirigir** los comportamientos inadecuados hacia canales apropiados. El proceso de redirección ayuda a los empleados a entender la manera en que podrían recibir recompensas en el futuro y les aclara la manera exacta en que pueden mejorar. Se debe tener en mente que la meta de cualquier retroalimentación negativa debería ser transformar los comportamientos inadecuados en adecuados, y *no* sólo castigar a alguien.

Por último, los efectos negativos de una amonestación desaparecen con rapidez si el directivo comienza a usar recompensas para **reforzar** los comportamientos deseables poco tiempo después. Esta meta sólo se alcanza si

Tabla 6.5 Guías para mejorar el comportamiento

Amonestación

1. Identifique el comportamiento inadecuado específico. Dé ejemplos. Indique que la acción debe detenerse.
2. Señale el efecto que tiene el problema en el desempeño de los demás, en la misión de la unidad, etcétera.
3. Haga preguntas acerca de las causas y explore soluciones.

Redirección

4. Describa los comportamientos o estándares esperados. Asegúrese de que el empleado comprenda y esté de acuerdo en que éstos son razonables.
5. Pregunte si la persona cumplirá.
6. Brinde apoyo adecuado. Por ejemplo, elogie otros aspectos del trabajo, identifique beneficios personales y grupales del cumplimiento; asegúrese de que no existan problemas laborales que obstaculicen el logro de sus expectativas.

Reforzamiento

7. Identifique recompensas que sean valiosas para el empleado.
8. Vincule el logro de los resultados deseados con la mejora gradual y continua.
9. Recompense todas las mejoras del desempeño en forma oportuna y honesta (incluyendo el uso de elogios).

los empleados saben cómo pueden recibir consecuencias positivas y perciben que las recompensas disponibles son valiosas para ellos (un tema que se analizará con detalle más adelante).

Fomento de resultados intrínsecos

Hasta ahora nuestro análisis de la relación desempeño → resultados se ha enfocado en los **resultados extrínsecos**, como el pago del salario, los ascensos y los elogios que no están bajo el control del empleado. Además, el potencial motivador de una actividad se ve afectado por sus **resultados intrínsecos**, que la persona experimenta individualmente como resultado del éxito en el desempeño de una actividad. Éstos incluyen la sensación de tener un propósito, los sentimientos de logro y autoestima, y el desarrollo de nuevas habilidades.

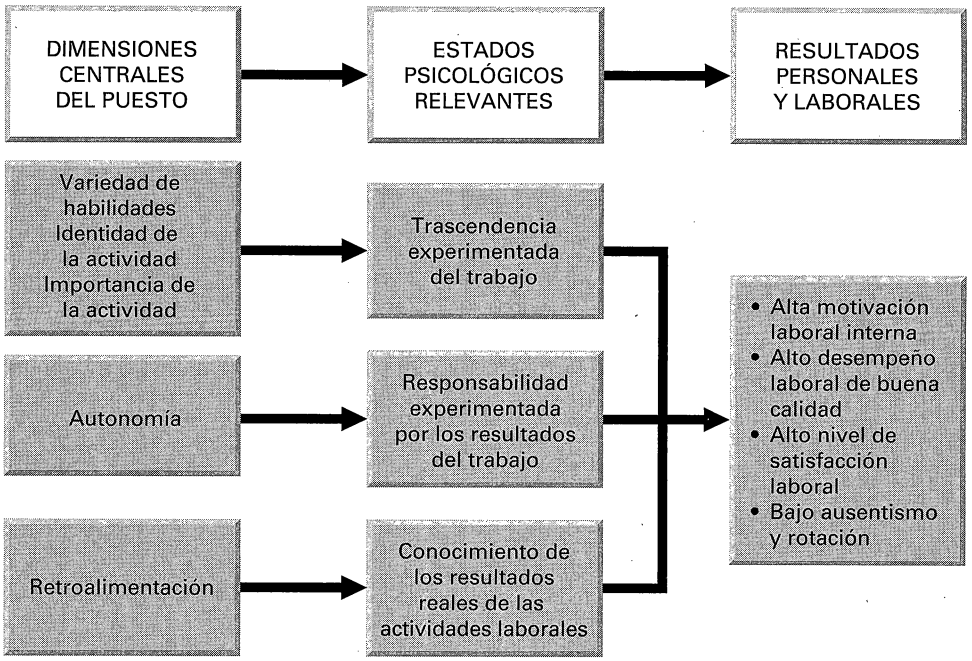
Los directivos eficaces entienden que las recompensas intrínsecas son fundamentales para el desempeño del trabajo. No importa cuántas recompensas externas controladas utilice el directivo, si los empleados consideran que su trabajo es poco interesante e insatisfactorio, el desempeño sufrirá las consecuencias. Algunas personas tienen necesidades más fuertes de recompensas intrínsecas que otros. Por ejemplo, los investigadores han descubierto que el nivel de satisfacción laboral reportado por personas muy inteligentes está estrechamente ligado al grado de dificultad que encuentran al desempeñar su trabajo (Ganzach, 1998). También los jóvenes empleados parecen dar más importancia a las recompensas intrínsecas y a la relevancia. La generación "Y" o del Milenio (aquellos nacidos entre las décadas de 1980 y 2000) a menudo ha sido descrita como idealista y enfocada en trabajar en aquello que sirva a una causa. Adam Grant, autor de *Give and Take*, afirma que las personas se desempeñan mejor en su trabajo cuando están enfocadas en ayudar y dar a los demás.

Por ejemplo, su investigación demostró que los estudiantes que trabajaban en una recaudación telefónica para una universidad (llamando a antiguos alumnos para solicitar donaciones) aumentaron la eficacia de sus recaudaciones en 400 por ciento después de escuchar a un becario describir cómo esas donaciones de antiguos alumnos le habían ayudado personalmente. El efecto de esa única conversación seguía teniendo consecuencias en el desempeño de los empleados tres meses después (Grant, 2011). Los investigadores también hallaron que muchos empleados anhelan un sentido de "vocación" en el trabajo, es decir, la creencia de que trabajan en lo que tenían que trabajar y que esa labor sirve a una causa importante. Un ejemplo es un estudio de cuidadores en un zoológico, cuyo sentido de vocación los impulsaba a dedicar un enorme esfuerzo y grandes sacrificios en el trabajo por sus animales, aun cuando sus recompensas extrínsecas eran escasas (Bunderson y Thomson, 2009). En el caso de los empleados que buscan recompensas intrínsecas a través de su trabajo, la motivación puede ser menos una cuestión de ofrecer las recompensas adecuadas y más de ajustar con precisión el puesto y la persona que lo ocupa.

Motivación de los trabajadores mediante el rediseño del trabajo

El **diseño del trabajo** es el proceso de hacer coincidir las características del puesto con las habilidades y los intereses de los empleados. Un modelo clásico de diseño

Figura 6.4 Diseño de puestos altamente motivadores



FUENTE: *Hackman/Oldham, Work Redesign, © 1980. Reimpreso con permiso de Pearson Education, Inc.*

laboral propone que hay características particulares del puesto que explican su potencial de motivación. En la figura 6.4 se muestra la relación entre las principales dimensiones del puesto, los estados psicológicos que producen en los empleados, y los resultados laborales y personales (Hackman y Oldham, 1980).

Diversos estudios empíricos han encontrado que estas cinco dimensiones centrales del puesto (variedad de habilidades, identidad de la actividad, importancia de la actividad, autonomía y retroalimentación) tienen una relación positiva con la satisfacción laboral.

Cuanto mayor sea la variedad de habilidades que utilice una persona al desempeñar su trabajo, más percibirá la actividad como significativa y valiosa. De manera similar, cuanto mayor sea la oportunidad que tenga un individuo al desempeñar un trabajo completo desde el principio hasta el final (identidad de la actividad) y cuanto mayor sea el efecto directo que el trabajo tiene en la labor o la vida de otras personas (trascendencia de la actividad), más significativo será el trabajo para el empleado. Por otra parte, cuando el trabajo requiere de pocas habilidades, sólo se desempeña parte de una actividad, o pareciera que tiene escasa repercusión en los demás, la importancia que se le asigna suele ser baja.

Además, a mayor autonomía en el trabajo (por ejemplo, libertad de elegir cómo y cuándo hacer determinadas labores), mayor responsabilidad sienten los empleados por su éxito y fracaso. El aumento en la responsabilidad incrementa el compromiso con el propio trabajo. La autonomía se puede fomentar estableciendo horarios de trabajo flexibles, descentralizando la toma de decisiones o eliminando los controles formales, como validar la tarjeta en el reloj checador. La autonomía parece especialmente importante para los empleados que realizan labores intelectualmente muy exigentes (Haas, 2010).

Por último, cuanto mayor sea la cantidad de retroalimentación que reciban los empleados acerca de qué tan bien desempeñan su trabajo, más conocimiento tendrán sobre cómo mejorar. Investigaciones recientes demuestran que las personas invierten más tiempo en las actividades que les brindan más y mejor retroalimentación (Northcraft, Schimdt y Ashford, 2011). El directivo podría ofrecerles retroalimentación directamente o crear oportunidades para que la obtengan mediante el contacto directo con los clientes.

Al destacar estas cinco dimensiones centrales del puesto, el directivo puede mejorar el potencial de motivación de sus subordinados. Los empleados que tienen puestos bien diseñados los disfrutan más porque los segundos son intrínsecamente satisfactorios.

Este análisis del diseño laboral sugiere cinco guías de acción para los directivos, las cuales podrían ayudar a incrementar los resultados personales y laborales deseables (se resumen en la tabla 6.6). La primera consiste en *combinar actividades*. Por definición, una combinación de actividades es una asignación laboral más compleja y

APRENDIZAJE

Tabla 6.6 Estrategias para incrementar el potencial motivacional del trabajo asignado

Combinar actividades	→	Incrementa la variedad de las habilidades y la importancia de la actividad
Formar unidades de trabajo identificables	→	Incrementa la identidad y la importancia de la actividad
Establecer relaciones con los clientes	→	Incrementa la autonomía, la identidad de la actividad y la retroalimentación
Aumentar la autoridad	→	Incrementa la autonomía, la importancia y la identidad de la actividad
Abrir canales de retroalimentación	→	Incrementa la autonomía y la retroalimentación

desafiante; requiere que los empleados utilicen una mayor variedad de habilidades, lo que provoca que el trabajo parezca más significativo y con mayores retos.

Un principio administrativo relacionado es el de *formar unidades de trabajo identificables*, para poder incrementar la identidad y la trascendencia de la actividad. Por ejemplo, 80 empleados se encargaban del trabajo de oficina de una gran compañía de seguros, y estaban organizados por actividades funcionales. Para crear niveles más altos de identidad y trascendencia de la actividad, la empresa reorganizó al personal de oficina en ocho grupos independientes. Cada grupo manejaba todo el negocio asociado con un tipo específico de clientes. Como resultado, experimentaron un mayor sentido de trascendencia porque usaban una mayor variedad de habilidades, terminaban toda una actividad y podían ver con más claridad sus contribuciones.

La tercera directriz para mejorar los puestos es *establecer relaciones con los clientes*. Una relación con el cliente implica un vínculo personal constante entre un empleado (el productor) y el cliente (el consumidor). El establecimiento de esta relación puede incrementar la autonomía, la identidad de la actividad y la retroalimentación. Interactuar con los beneficiarios del trabajo de un individuo puede tener un efecto sorprendente en su esfuerzo y eficacia (como ocurrió con los empleados de recaudación de fondos por teléfono que mencionamos en la sección anterior). Un ejemplo de una organización que se toma en serio este principio es Caterpillar, Inc., que asigna miembros de cada grupo de la división de investigación y desarrollo para que tengan contacto constante con sus principales clientes.

La cuarta sugerencia, *aumentar la autoridad*, se refiere a otorgar más autoridad a los empleados para tomar decisiones relacionadas con el trabajo. Conforme los supervisores delegan más autoridad y responsabilidad, sus subalternos perciben un aumento en la autonomía, importancia e identidad de la actividad. Históricamente, los trabajadores de las líneas de ensamble de automóviles han tenido poca autoridad en la toma de decisiones. Sin embargo, en conjunto con un creciente énfasis en la calidad, muchas plantas ahora permiten que los trabajadores ajusten su equipo, rechacen materiales defectuosos y que incluso interrumpan la línea si se observa un problema importante.

La última sugerencia directiva es la de *abrir canales de retroalimentación*. Los empleados necesitan saber qué tan bien o mal están desempeñando su trabajo *si se* espera cualquier clase de mejora.

Los jóvenes empleados, en particular, esperan retroalimentación frecuente. Un estudio mostró que 85 por ciento de los empleados de la generación Y (Millenialls) quieren "una retroalimentación sincera y frecuente de su desempeño", mientras que solo la mitad de los empleados nacidos entre 1946 y 1965 (los llamados *baby-boomers*) la quieren. Esta tendencia ha llevado a algunas organizaciones a buscar mecanismos creativos para brindar más retroalimentación a sus empleados. Por ejemplo, Ernst & Young ha desarrollado un sistema llamado "zona de retroalimentación", que permite a los empleados solicitar o enviar retroalimentación en cualquier momento (Hite, 2008). Los sistemas de retroalimentación abierta dan a los empleados una gran oportunidad de entender cómo se están desempeñando, y aumenta su motivación potencial para esforzarse en hacerlo mejor.

El registro general de las intervenciones del rediseño del puesto es impresionante. Históricamente, las empresas que rediseñan con cuidado sus puestos normalmente informan un incremento sustancial en la productividad, en la calidad del trabajo y en la satisfacción de los empleados (que se refleja en tasas más bajas de ausentismo). Por ejemplo, entre los primeros resultados del movimiento de rediseño de puestos estaban los siguientes: la Social Security Administration de Estados Unidos incrementó la productividad en 23.5 por ciento en un grupo de 50 empleados; General Electric registró un incremento de 50 por ciento en la calidad de sus productos como resultado de un programa de rediseño de puestos, y la tasa de ausentismo entre los operadores de procesamiento de datos de Travelers Insurance disminuyó 24 por ciento (Kopelman, 1985).

En resumen, los directores deben reconocer que tanto los resultados extrínsecos como los intrínsecos son ingredientes necesarios de los programas motivacionales eficaces. Como la mayor parte de la gente desea actividades laborales interesantes y desafiantes más que las

recompensas materiales, los buenos salarios y la seguridad laboral no serán suficientes para superar los efectos negativos que surgen cuando las personas sienten que sus habilidades están subutilizadas. Además, dado que las preferencias y los valores individuales varían, los directivos no deben suponer que un programa de motivación que refuerza el desempeño, y que depende de los resultados y de una evaluación limitada, será capaz de satisfacer las necesidades y los intereses de un amplio grupo de individuos. Esto nos lleva al tema de la importancia de las recompensas.

ENTREGA DE RECOMPENSAS VALIOSAS

Una vez que se estableció un vínculo entre el desempeño y los resultados (recompensas y disciplina) como parte de un programa motivacional integral, ahora pasaremos al eslabón final del modelo de los cuatro factores de la motivación: resultados → satisfacción. En las siguientes secciones analizaremos los tres elementos restantes del programa motivacional, tal como se muestra en la tabla 6.2. Se ha demostrado que cada uno de estos elementos afecta la satisfacción de los empleados con sus resultados laborales. La probabilidad de que una recompensa refuerce realmente un comportamiento específico de mejoramiento de desempeño depende de la medida en que el destinatario de la recompensa: (1) realmente valore el resultado; (2) crea que el proceso de asignación de la recompensa se manejó de manera justa, y (3) reciba la recompensa en el momento oportuno.

Comenzamos este análisis con la pregunta 4 de diagnóstico: "¿Los subalternos sienten que vale la pena esforzarse por las recompensas empleadas para alentar el alto rendimiento?". Uno de los mayores errores que los directivos cometen al poner en marcha un programa de recompensas es malinterpretar las preferencias de sus subalternos. Por ejemplo, los directivos suponen con frecuencia que la mayoría de las personas prefieren remuneraciones en efectivo, pero, según un estudio que realizó la Universidad de Chicago en 2004, el desempeño mejora mucho más rápido cuando se relaciona con recompensas que *no implican dinero en efectivo* (14.6 por ciento de aumento con el efectivo y 38.6 por ciento con recompensas de otro tipo) (Cook, 2005, p. 6). Los directivos deben entender mejor las necesidades y motivaciones personales de sus empleados antes de adoptar un incentivo específico.

Necesidades personales y motivación personal

Una de las teorías de la motivación más perdurables se basa en nuestra comprensión científica de las necesidades humanas. El **modelo de las necesidades jerárquicas** afirma que la gente está motivada para satisfacer su necesidad fundamental no satisfecha; es decir, sólo cuando se haya satisfecho una necesidad del nivel más bajo, se activará una de nivel más alto. Tal vez el ejemplo más conocido de un modelo de necesidades jerárquicas sea el que propuso Abraham Maslow (1970), quien postuló cinco niveles de necesidades, empezando por las *fisiológicas* y seguidas por las de *seguridad, pertenencia, estima* y *autorrealización*. Clay Alderfer (1977) propuso un modelo jerárquico más sencillo que contenía sólo tres niveles o categorías: *existencia, relación* y *crecimiento*. Al igual que Maslow, Alderfer propuso que las necesidades satisfechas se vuelven inactivas hasta que un cambio dramático en las circunstancias incrementa su relevancia. Por ejemplo, un ejecutivo de nivel medio que es despedido durante una fusión hostil, podría descubrir de pronto que su interés por su crecimiento personal se ve opacado por una necesidad apremiante de seguridad. El problema con las teorías de las necesidades jerárquicas es que, aunque nos ayudan a entender los procesos generales del desarrollo desde la infancia hasta la edad adulta, no son muy útiles para entender los niveles de motivación cotidianos de los empleados de mayor edad. En la tabla 6.7 se comparan esos modelos de necesidades jerárquicas.

Tabla 6.7 Comparación de las teorías de las necesidades jerárquicas

Maslow	Alderfer
Autorrealización	Crecimiento
Estima	
Pertenencia	Relación
Seguridad	
Fisiológicas	Existencia

Una perspectiva alternativa se puede encontrar en el **modelo de necesidades manifiestas** de Murray (McClelland, 1971, p. 13). Murray propone que se puede clasificar a los individuos según la intensidad de sus diversas necesidades. En contraste con los modelos jerárquicos, donde las necesidades están ordenadas con base en su fuerza inherente (el hambre es una necesidad más fuerte que la autorrealización), Murray argumenta que los individuos tienen necesidades divergentes y muchas veces en conflicto. Este autor propuso cerca de dos docenas de necesidades, pero estudios posteriores sugieren que sólo tres o cuatro de ellas son relevantes para el centro laboral, como las necesidades de *logro, afiliación* y *poder*.

La **necesidad de logro** se define como "el comportamiento personal de un individuo dirigido a competir

contra un estándar de excelencia" (McClelland, Arkinson, Clark y Lowell, 1953, p. 111). Los individuos con una alta necesidad de logro exhiben: (1) la tendencia a establecer metas con dificultad moderada; (2) un fuerte deseo de asumir una responsabilidad personal en las actividades laborales; (3) el decidido propósito de realizar una tarea, y (4) un fuerte deseo de recibir retroalimentación detallada sobre el desempeño. El nivel de la necesidad de logro ha demostrado ser un buen factor de pronóstico del desempeño laboral. Además, tiene una alta correlación con la preferencia de la persona por un trabajo enriquecedor con mayor responsabilidad y autonomía.

La segunda necesidad que plantea Murray, la **necesidad de afiliación**, implica depender de otros individuos con la finalidad de sentirse seguro y aceptado (Birch y Veroff, 1966, p. 65). Las personas con una elevada necesidad de afiliación tienden a mostrar: (1) un interés sincero por los sentimientos de los demás; (2) la tendencia a concordar con las expectativas de los demás (en especial las de aquellas personas cuya afiliación valoran), y (3) un fuerte deseo de reafirmación y aprobación de los demás. A diferencia de la necesidad de logro, la necesidad de afiliación no parece estar fuertemente correlacionada con el desempeño laboral.

La **necesidad de poder** completa el modelo de Murray, y representa el deseo de influir en los demás y de controlar el entorno. Los individuos con una gran necesidad de poder buscan puestos de liderazgo y tienden a influir en otros de manera muy abierta y directa. McClelland y Burnham (2003) sugieren que existen dos manifestaciones de la necesidad de poder. Los individuos con una elevada necesidad de *poder personal* tienden a buscar poder e influencia para su propio beneficio. Para ellos, el control, el dominio y la conquista son importantes indicadores de eficiencia personal. Estos líderes inspiran a sus subalternos a llevar a cabo proezas heroicas, pero para beneficio del líder, no de la organización. En contraste, las personas con una gran necesidad de *poder institucional* están más orientados a utilizar su influencia para alcanzar las metas del grupo o de la organización. Según Mc Clelland, estos individuos: (1) se sienten individualmente responsables del logro de los propósitos de la organización; (2) gustan de hacer el trabajo de manera ordenada; (3) a menudo están dispuestos a sacrificar sus propios intereses por el bien de la organización; (4) tienen un firme sentido de la justicia y la equidad, y (5) buscan el consejo de los expertos y no actúan a la defensiva cuando se critican sus ideas.

Uso de las teorías de las necesidades para identificar resultados valiosos para el individuo

El conocimiento de las teorías de las necesidades ayuda a los directivos a comprender si las recompensas organizacionales son reforzadores valiosos para individuos concretos. En la práctica, esto significa que los directivos tienen que entender qué es lo que motiva a cada uno de sus subalternos. En la tabla 6.8 se indica la dificultad de esta tarea. Los resultados de esta investigación destacan las diferencias en lo que los diversos tipos de miembros de empresas tienden a considerar como los aspectos sumamente motivadores de su trabajo. Por ejemplo, mientras que, en promedio, los empleados de este estudio asignaron el mayor valor a "trabajo interesante" y el valor más bajo a "ayuda comprensiva para los problemas personales", se observan diferencias significativas en la puntuación otorgada a estos dos resultados entre las categorías de género, edad e ingreso. En la columna de la izquierda, es fácil detectar preferencias de resultados igualmente disímiles, expresadas por diferentes grupos de empleados, para gran parte de los otros beneficios y recompensas que las empresas de negocios suelen utilizar para atraer, conservar y motivar a sus empleados.

En síntesis, no nos sorprende que las personas con distintos perfiles demográficos y económicos tengan necesidades diferentes y, por lo tanto, manifiesten diversas expectativas cuando llegan al centro laboral. Pero al menos un estudio de investigación sugiere que los directivos no son especialmente buenos para predecir la manera en que sus subalternos ordenarán los resultados que se indican en la tabla 6.8 (LeDue, 1980). De forma más específica, esta investigación sugiere que los directivos tienden a basar sus respuestas a la pregunta "¿qué motiva a sus subalternos?" en dos supuestos erróneos. En primer lugar, suponen que las preferencias de sus subalternos son bastante homogéneas; en segundo lugar, consideran que sus preferencias personales son similares a las de sus subordinados. Sabiendo esto, los datos que se muestran en la tabla 6.8 indican la facilidad con que los directivos con cierto perfil de género, edad e ingreso interpretan erróneamente y de manera sistemática las principales necesidades de los subalternos que presentan un perfil diferente. Además, no es difícil imaginar las circunstancias individuales que provocan que las preferencias de un sujeto difieran de manera significativa de las de otras personas con un perfil demográfico y económico similar. En resumen, estos datos indican que es importante que los directivos conozcan lo suficientemente bien a sus empleados para que puedan ajustar de manera adecuada las expectativas de desempeño individual y grupal con los resultados personalmente relevantes.

La importancia de contar con esta información específica por persona se ilustra en el caso de un agente de bolsa que fue ascendido a directivo de oficina porque la administración en la oficina matriz creyó que "era el individuo más calificado y que más se lo merecía". Por desgracia, no le preguntaron si deseaba el ascenso; supusieron que, como ellos habían trabajado con ahínco para competir por sus puestos gerenciales, todos los empleados que trabajaban mucho tenían la misma motivación. Dos

semanas después de recibir su "recompensa" por un desempeño excepcional, el gran vendedor convertido en directivo estaba en el hospital por una enfermedad relacionada con el estrés.

Los directivos eficaces obtienen información sobre las necesidades y los valores personales a través de pláticas frecuentes de apoyo, generalmente informales, con su personal, sobre las expectativas, responsabilidades, retos y oportunidades. Cuando participe en pláticas como ésta, es importante recordar que siempre hay términos medios entre las recompensas que los empleados podrían valorar. En teoría, todos valoran todo, pero en la realidad debemos tomar decisiones difíciles sobre qué reforzadores usar, y esas decisiones reflejan nuestras necesidades y valores subyacentes. Así pues, es especialmente revelador ver la manera en que un empleado responde ante la idea de que el nuevo puesto de un colega ofrece oportunidades de un mejor salario, pero a expensas de estar lejos de casa tres noches a la semana. O bien, la oportunidad de participar en el diseño de una nueva línea de productos también implica más horas de trabajo, mayores niveles de estrés personal y la posibilidad de que el hecho de no cumplir con expectativas elevadas se refleje de forma negativa en los miembros del equipo.

Los datos que se reportan en la tabla 6.8 también son importantes para los individuos que deben determinar el salario y el paquete de prestaciones de toda una organización.

Al observar estos resultados, es fácil encontrar diferencias entre las puntuaciones de los obreros y el personal de oficina, de los trabajadores calificados y no calificados, así como de los empleados de nivel más bajo y más alto. Al reconocer la gran diversidad de preferencias de resultados entre las diferentes jerarquías de empleados en la mayoría de los grandes negocios, muchas empresas, desde bancos de inversión como Morgan Stanley, hasta compañías manufactureras como American Can, han experimentado con sistemas de incentivos "estilo cafetería" (Abbott, 1997; Lawler, 1987). Este modelo adopta las conjeturas de relacionar la pertenencia de un individuo a la organización y el desempeño laboral con los resultados que considera más valiosos, al permitir que los empleados participen en el proceso de ajuste. Con este modelo, los empleados reciben cierta cantidad de créditos de trabajo

APRENDIZAJE

Tabla 6.8 Lo que desean los empleados, ordenados por subgrupos

	Todos los empleados	Hombres	Mujeres	Menos de 30 años	31-40	41-50	Más de 50 años	Menos de $25,000	$25,001-$40,000	$40,001-$50,000	Más de $50,000	Obreros no calificados	Obreros calificados	Personal de oficina no calificado	Personal de oficina calificado	Bajo sin subalternos	Medio sin subalternos	Alto sin subalternos
Trabajo interesante	1	1	2	4	2	3	1	5	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1
Reconocimiento pleno del trabajo realizado	2	2	1	5	3	2	2	4	3	3	2	1	6	3	1	4	2	2
Sensación de estar enterado de todo	3	3	3	6	4	1	3	6	1	2	4	5	2	5	4	5	3	3
Seguridad del puesto	4	5	4	2	1	4	7	2	4	4	3	4	3	7	5	2	4	6
Buenos salarios	5	4	5	1	5	5	8	1	5	6	8	3	4	6	6	1	6	8
Crecimiento y progreso dentro de la organización	6	6	6	3	6	8	9	3	6	5	7	6	5	4	3	6	5	5
Buenas condiciones de trabajo	7	7	10	7	7	7	4	8	7	7	6	9	7	2	7	7	7	4
Lealtad personal con los empleados	8	8	8	9	9	6	5	7	8	8	5	8	9	9	8	8	8	7
Disciplina moderada	9	9	9	8	10	9	10	10	9	9	10	7	10	10	9	9	9	10
Ayuda comprensiva para los problemas personales	10	10	7	10	8	10	6	9	10	10	9	10	8	8	10	10	10	9

*Ordenado del 1 (el más alto) al 10 (el más bajo).

FUENTE: *Cortesía de George Mason University. Los resultados provienen de un estudio de 1,000 empleados, realizado en 1995.*

que se basan en el desempeño, la antigüedad o la dificultad de la actividad, y luego pueden intercambiarlos por una gran variedad de prestaciones, incluyendo paquetes de seguros más amplios, servicios de planeación financiera, previsiones de ingresos por discapacidad, prestaciones para vacaciones más largas, reembolso de colegiaturas para programas educativos, etcétera.

SER JUSTO Y EQUITATIVO

Una vez que se han determinado las recompensas adecuadas para cada empleado, el directivo debe decidir cómo distribuirlas (Cropanzano y Folger, 1996). Esto implica cuestiones de equidad. Cualquier beneficio de las recompensas valiosas será negado si el personal siente que no está recibiendo lo justo. La pregunta relevante de diagnóstico en este caso es: "¿Los subalternos consideran que los beneficios relacionados con el trabajo se distribuyen de manera justa?". (Como en la sección anterior, aquí nos referiremos únicamente a las recompensas. Sin embargo, se aplican los mismos principios al uso equitativo de la disciplina).

La **equidad** se refiere a la percepción que tienen los empleados de la justicia de las recompensas. Las evaluaciones de la equidad se basan en un proceso de comparación social en el que los empleados comparan de manera individual lo que obtienen de la relación laboral (resultados) con lo que aportan a dicha relación (insumos). Los resultados incluyen aspectos tales como salario, prestaciones adicionales, mayor responsabilidad y prestigio, en tanto que los insumos podrían incluir las horas de trabajo y la calidad del trabajo, así como la escolaridad y la experiencia. Los empleados comparan la proporción de sus resultados e insumos con las proporciones correspondientes de otras personas, a quienes se considera como un grupo de comparación adecuado. El resultado de esta comparación es la base de las creencias acerca de la equidad.

Si los empleados perciben inequidad cuando comparan su proporción de resultados e insumos con los de similares a ellos, estarán motivados a restaurar la equidad de alguna manera. Una forma de hacerlo es mediante cambios en el comportamiento. Por ejemplo, podrían pedir un aumento salarial (buscan aumentar sus resultados), disminuir su esfuerzo en el trabajo o buscar excusas para no hacer actividades difíciles (disminuir sus insumos). Los empleados también podrían restaurar la equidad a través de ajustes cognitivos. Por ejemplo, podrían racionalizar que sus insumos no son tan valiosos como ellos pensaban (es decir, que sus talentos o capacitación están muy por detrás de los de sus colegas) o que sus compañeros en realidad trabajan con más empeño (o con más eficacia) de lo que pensaban.

La trascendencia del deseo de las personas por la equidad subraya la necesidad de que los directivos supervisen muy de cerca la manera en que los subalternos la perciben (Janssen, 2001). En algunos casos, el directivo podría enterarse a través de conversaciones con los subordinados que sus procesos de comparación eran erróneos. Por ejemplo, los empleados podrían malinterpretar el valor asignado a varios insumos, como la experiencia contra la pericia, o la cantidad contra la calidad; o bien, podrían tener puntos de vista poco realistas acerca de su propio desempeño o del de los demás. Dado que la mayoría de la gente cree que sus habilidades de liderazgo son mejores que las del resto de las personas, estas discrepancias son comunes.

Sin embargo, a menudo estas conversaciones revelan inequidades reales. Por ejemplo, es probable que la tarifa que gana por hora un trabajador no coincida con la reciente mejora de sus habilidades o con el incremento de sus responsabilidades laborales. El acto de identificar y corregir inequidades legítimas genera lealtad y compromiso entre los empleados. Por ejemplo, un directivo de la industria de la computación sintió que un rival deshonesto había recibido injustamente el ascenso que él merecía. Al utilizar la política de puertas abiertas de la empresa, llevó su caso a un nivel más alto. Después de una profunda investigación, la decisión se revocó y el rival recibió una amonestación. La respuesta del individuo fue: "Después de que me prestaron su apoyo, nunca podría abandonar la empresa".

Lo que nunca se debe olvidar acerca de la equidad y la justicia es que estamos tratando con percepciones. En consecuencia, ya sean precisas o distorsionadas, legítimas o infundadas, en la mente de quien percibe son tanto precisas como legítimas, mientras no se demuestre lo contrario. Un principio básico de la psicología social plantea que "aquello que se percibe como real es real en sus consecuencias". Por lo tanto, los directivos eficaces deben realizar constantes "verificaciones de la realidad" en las percepciones que sus subalternos tienen acerca de la equidad, mediante preguntas como las siguientes: "¿Qué criterios para los ascensos, los aumentos de salario, etcétera, cree usted que la administración debe utilizar más o menos?"; "En lo que se refiere a otras personas similares a usted en esta organización, ¿siente que sus actividades laborales, ascensos y otros aspectos son adecuados?"; "¿Por qué piensa usted que Alice fue ascendida recientemente y Jack no?".

ENTREGA DE RECOMPENSAS OPORTUNAS Y RETROALIMENTACIÓN PRECISA

Hasta ahora hemos hecho hincapié en que los empleados tienen que comprender y aceptar los estándares de desempeño; deberían sentir que la dirección está trabajando arduamente para ayudarlos a alcanzar sus metas de desempeño, considerar que las recompensas internas y externas disponibles son atractivas, creer que las recompensas y las sanciones se distribuyen con justicia, y deberían sentir que esos resultados se aplican principalmente con base en el desempeño.

Todos estos elementos son necesarios para un programa motivacional eficaz, pero no son suficientes. Como señalamos antes, un error común es suponer que todas las recompensas son reforzadoras. De hecho, el potencial reforzador de una "recompensa" depende de que en la mente de quien la recibe esté vinculada con los comportamientos específicos que desea fortalecer quien otorga la recompensa. ("Cuando me comporté de la manera X, recibí el resultado Y, y, puesto que valoro Y, voy a repetir X"). La habilidad de quienes reciben la recompensa para hacer esta conexión mental reforzadora (comportamiento X resultado Y) se relaciona con dos aspectos sobre la entrega de la recompensa: (1) el tiempo que transcurre entre la emisión del comportamiento deseable y la recepción de la recompensa, y (2) qué tan específica es la explicación sobre la recompensa. Éstos son los dos últimos componentes de nuestro programa motivacional. Por lo tanto, la sexta y última pregunta de diagnóstico incluye dos partes. La primera es: "¿Estamos aprovechando al máximo nuestras recompensas al entregarlas de manera oportuna como parte del proceso de retroalimentación?".

Como regla general, cuanto más prolongado sea el retraso en la entrega de las recompensas, menor será su valor de reforzamiento. De manera irónica, en el peor de los casos, el hecho de entregar una recompensa en el momento incorrecto, en realidad podría reforzar comportamientos no deseados. Por ejemplo, si un directivo ofrece a un subalterno un aumento de sueldo que merecía desde hace mucho tiempo, sólo cuando se queja acerca de la injusticia del sistema de recompensas, podría estar reforzando las quejas más que el buen desempeño laboral. Además, si no se entrega una recompensa inmediatamente después de un comportamiento deseado, será aún más difícil para los empleados mantener ese comportamiento en el futuro, ya que pueden perder la confianza en que las recompensas seguirán a sus esfuerzos sostenidos.

Por desgracia, aunque el momento preciso es un factor crucial para el potencial reforzador de una recompensa, a menudo se ignora en la práctica directiva cotidiana. El aparato administrativo formal de muchas organizaciones a menudo retrasa durante meses la retroalimentación de las consecuencias del desempeño de los empleados. Es común que se restrinjan los análisis profundos del desempeño laboral a entrevistas de evaluación formales, las cuales suelen llevarse a cabo cada seis o 12 meses. ("Tendré que revisar este asunto de manera oficial más tarde, así que, ¿por qué hacerlo dos veces?"). El problema con esta práctica común es que el retraso resultante entre el desempeño y los resultados diluye la eficacia de cualquier recompensa o medida disciplinaria derivadas del proceso de evaluación.

En contraste, los directivos eficaces entienden la importancia de las recompensas inmediatas y espontáneas. Utilizan el proceso formal de evaluación del desempeño para hablar de sus tendencias a largo plazo en el desempeño, resolver los problemas que afectan el rendimiento y establecer metas en esa esfera. Sin embargo, no esperan que estos análisis generales y poco frecuentes alteren de manera significativa la motivación de los empleados.

Por ello, confían en la retroalimentación breve, frecuente y sumamente visible del desempeño.

Peters y Waterman, en su libro clásico *In Search of Excellence* (1988), ponen de relieve la importancia de la inmediatez al relatar la siguiente anécdota sorprendente:

> *En sus inicios, Foxboro necesitaba con urgencia un adelanto tecnológico para sobrevivir. Una tarde, a última hora, un científico llegó corriendo a la oficina del presidente con un prototipo en operación. Atónito por la elegancia de la solución y confundido sobre la forma de premiarlo, el presidente se inclinó hacia delante en su silla, buscó en casi todos los cajones de su escritorio, encontró algo, se inclinó sobre el escritorio hacia el científico y dijo: "¡Tome!". En sus manos había un plátano, la única recompensa que tenía al alcance. Desde ese entonces, el pequeño prendedor del "plátano dorado" ha sido la distinción más alta para el logro científico en Foxboro. (pp. 7071).*

La conclusión para una dirección eficaz es clara: las recompensas eficaces son recompensas espontáneas. Los programas de recompensas que se vuelven muy rutinarios y, en especial los que están vinculados con los sistemas formales de evaluación del desempeño, pierden su capacidad de entregar la recompensa de manera inmediata.

Existe un segundo aspecto crítico del momento del reforzamiento: la consistencia en la entrega de las recompensas. A la entrega de una recompensa cada vez que ocurre un comportamiento se le conoce como reforzamiento continuo. La entrega de las recompensas de manera intermitente (siempre se usa la misma, pero no se otorga después de cada comportamiento) se conoce como reforzamiento parcial o intermitente. Ningún método es mejor; ambos poseen ventajas y desventajas. El reforzamiento continuo es la forma más rápida de establecer nuevos comportamientos. Por ejemplo, si un jefe premia de manera consistente a un subalterno por escribir informes usando el formato preferido del directivo, el subalterno adoptará inmediatamente ese estilo para recibir más y más recompensas eventuales. Sin embargo, si el jefe de repente toma un permiso de ausencia larga, el comportamiento aprendido será muy vulnerable a la extinción, puesto que se interrumpe el patrón de reforzamiento. En contraste, aunque el reforzamiento parcial da como resultado un aprendizaje muy lento, éste suele ser

muy resistente a la extinción. La persistencia asociada al comportamiento del jugador ilustra la naturaleza adictiva del programa de reforzamiento intermitente. No saber cuándo se recibirá el siguiente reforzador preserva la idea de que el gran premio está sólo a un intento más.

Es importante saber que los sistemas de reforzamiento continuo son muy escasos en las organizaciones, a menos que estén implícitos de manera mecánica en el trabajo, como en el caso del plan de pago por pieza o a destajo. Pocas veces se recompensa a los individuos cada vez que hacen una buena presentación o que manejan de manera eficaz la queja de algún cliente. Cuando reconocemos que la mayor parte del trabajo que no se realiza en la línea de ensamble de una empresa, generalmente, se rige por un plan de reforzamiento intermitente, entendemos algunos de los aspectos más frustrantes de la función de un directivo. Por ejemplo, esto ayuda a explicar por qué los nuevos empleados parecen tardar una eternidad en entender cómo quiere el jefe que se hagan las cosas. También sugiere por qué es tan difícil extinguir los comportamientos obsoletos, especialmente los de los colaboradores más antiguos.

Esto nos lleva a la segunda mitad de la sexta pregunta de diagnóstico, relacionada con la precisión de la retroalimentación: "¿Los subalternos saben dónde se ubican en términos del desempeño actual y de las oportunidades a largo plazo?". Además del momento de la retroalimentación, su contenido afecta de manera importante su potencial de reforzamiento. Como regla general, para incrementar el potencial motivacional de la retroalimentación del desempeño, se debe ser muy específico (mencionando ejemplos siempre que sea posible). Tenga en mente que la retroalimentación, positiva o negativa, es en sí misma un resultado. El objetivo principal de dar a la gente retroalimentación acerca de su desempeño consiste en reforzar los comportamientos productivos y extinguir los contraproducentes. Pero esto sólo ocurre si la retroalimentación se enfoca en comportamientos específicos. A modo de ejemplo, compare el valor del reforzamiento de los siguientes mensajes igualmente positivos: "Usted es un gran miembro de este equipo: no podríamos seguir adelante sin usted"; "Usted es un gran miembro de este equipo. En especial, usted está dispuesto a hacer lo que sea necesario para cumplir con las fechas límite".

Es particularmente importante que los directivos den una retroalimentación precisa y honesta cuando el desempeño de una persona sea marginal o esté por debajo del estándar. Existen muchas razones por las que los directivos son renuentes a "decir las cosas como son" cuando tratan con personas con bajo desempeño. Es desagradable dar malas noticias de cualquier clase. Por lo tanto, es fácil justificar la información negativa suavizada, en especial cuando es inesperada, considerando que se está haciendo un favor al receptor. En la práctica, pocas veces es mejor que una persona con bajo rendimiento no reciba retroalimentación detallada, honesta y precisa. Cuando ésta es muy general o incluye señales contradictorias, la mejora es sumamente difícil. Y si la persona realmente no es adecuada para un puesto en particular, entonces nadie se beneficia al retrasar la búsqueda de otras oportunidades de trabajo.

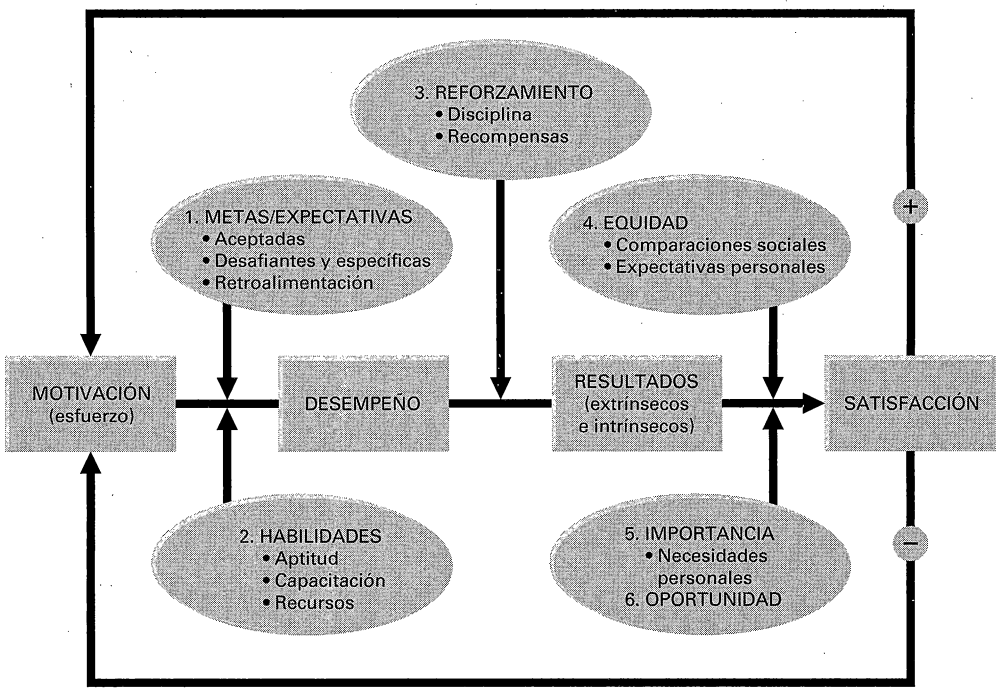
Cuando los directivos no están dispuestos a dar una retroalimentación negativa o pesimista, muchas veces se debe a que no están dispuestos a pasar el tiempo suficiente con los empleados que la recibirán para ayudarles a entender sus deficiencias, poner la cuestión en perspectiva, considerar opciones y explorar las posibles soluciones. Algunas veces es más fácil transferir a una persona con un expediente de bajo rendimiento o expectativas poco realistas al siguiente supervisor, que enfrentar el problema de manera directa, brindar una retroalimentación honesta y constructiva, y ayudar al empleado a responder de manera adecuada. Es por eso que la habilidad directiva de comunicar con apoyo la información negativa del desempeño es una de las más difíciles de dominar (y, por consiguiente, una de las más apreciadas). Si usted está particularmente interesado en pulir esta habilidad, le recomendamos revisar las técnicas específicas descritas bajo el título "Uso adecuado de las recompensas y la disciplina".

Resumen

Nuestro análisis del mejoramiento del desempeño laboral se enfocó en las habilidades directivas específicas conductuales y analíticas. Primero se examinó la diferencia fundamental entre habilidad y motivación. Después se comentaron varias preguntas de diagnóstico para determinar si el desempeño inadecuado se debía a habilidades insuficientes. Se describió un proceso de cinco pasos para manejar los problemas de habilidad (reabastecimiento, reentrenamiento, reajuste, reasignación y liberación). Se introdujo el tema de la motivación haciendo hincapié en la necesidad de asignar igual importancia a los aspectos de la satisfacción y del rendimiento. La parte restante de este capítulo se enfocó en la segunda habilidad, al presentar seis elementos de un modelo integrador de la motivación.

El resumen del modelo que se ilustra en la figura 6.5 (y su versión "diagnóstica", que se analiza en figura 6.7 de la sección Práctica de habilidades) destaca el análisis de una versión ampliada del modelo motivacional de los "cuatro factores" básicos. El modelo resultante integral subraya el papel necesario de los diferentes componentes, así como la interdependencia entre éstos. Los directivos hábiles incorporan todos los componentes de este modelo a sus esfuerzos motivacionales, en vez de concentrarse sólo en un subconjunto favorito. No existen atajos para una dirección eficiente. Todos los elementos del proceso de motivación deben incluirse en un programa total e integrado para mejorar el desempeño y la satisfacción.

Figura 6.5 Modelo integrador para aumentar la motivación



1 a 6: Clave para las seis preguntas de diagnóstico de la tabla 2.

Nota: 1 a 6: Clave para las seis preguntas de diagnóstico de la tabla 6.2.

El hecho de que el diagrama de flujo comience con la motivación es importante, porque hace explícita nuestra suposición de que las personas en un inicio están motivados para trabajar arduamente y desempeñarse bien. Debemos recordar que la motivación se manifiesta como un esfuerzo en el trabajo, y que el mismo está constituido por deseo y responsabilidad. Esto significa que los empleados motivados tienen el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla lo mejor posible.

El hecho de que su motivación se mantenga con el tiempo depende de los elementos restantes del modelo, los cuales en realidad son amplificaciones de las relaciones motivación → desempeño, desempeño → resultados, y resultados → satisfacción. Estos vínculos cruciales del proceso motivacional se podrían resumir como preguntas ponderadas por los individuos a quienes se les pide que trabajen con más ahínco, que cambien su rutina de trabajo, o que se esfuercen por alcanzar un nivel de calidad más alto. Primero, "si hago un mayor esfuerzo, ¿tendré probabilidades de cumplir con las expectativas de desempeño?". Segundo, "¿mi nivel de desempeño importa en esta organización?". Tercero, "¿es probable que ser una persona con un alto desempeño implique una recompensa individual?".

Si iniciamos por la parte izquierda del modelo, observamos que la combinación de metas y habilidades determina la medida en la que el esfuerzo se convierte exitosamente en desempeño. En la teoría del "camino-meta" del liderazgo se destaca la importancia de hacer coincidir el trabajo correcto con la persona adecuada, así como la de brindar los recursos y la capacitación necesarios. Estos factores se deben combinar con un establecimiento eficaz de metas (entender y aceptar metas con dificultad moderada) si se desea que el mayor esfuerzo produzca un mayor desempeño.

La siguiente sección del modelo se enfoca en el reforzamiento de un buen desempeño, en términos tanto del incremento de la frecuencia de comportamientos que mejoren el desempeño, como en la vinculación de los resultados con el éxito en el logro de las metas. Es importante recordar que, en general, las personas están motivadas tanto por los resultados extrínsecos como por los intrínsecos. Además, el directivo eficaz es experto en el uso de una gama completa de herramientas para modelar el comportamiento, que abarca desde la disciplina hasta las recompensas. Aunque nuestro análisis se concentró más en las recompensas que en la disciplina, cuando se enfrenta el reto de brindar retroalimentación constructiva del desempeño, aunque negativa, y de desarrollar un plan conjunto para la corrección, la tabla 6.5 ofrece un conjunto de guías útiles.

En lo que se refiere al segmento resultados → satisfacción del modelo, destaca la importancia de la equidad percibida y del valor de la recompensa. Los empleados deben

creer que las recompensas ofrecidas son adecuadas, no sólo para su nivel de desempeño personal, sino también en relación con las recompensas que obtienen otras personas "similares". El valor subjetivo que los colaboradores atribuyen a los incentivos por el desempeño refleja su relevancia personal o preponderancia. Las recompensas con escaso valor personal poseen bajo potencial motivacional. Estos factores subjetivos se combinan con la oportunidad y la exactitud de la retroalimentación para determinar el potencial general de motivación de las recompensas.

Con base en sus percepciones acerca de los resultados, los empleados experimentarán diversos grados de satisfacción o insatisfacción.

La satisfacción crea un círculo positivo de retroalimentación, el cual incrementa la motivación del empleado, que se manifiesta en un mayor esfuerzo. La insatisfacción, por otra parte, disminuye el esfuerzo y, por lo tanto, reduce el desempeño y las recompensas. Si no se corrige, este patrón podría dar como resultado ausentismo o rotación de personal.

Guías de comportamiento

Este análisis está organizado alrededor de los modelos y las preguntas de diagnóstico fundamentales que sirven como base para mejorar las siguientes habilidades: (1) diagnosticar problemas de desempeño de manera adecuada; (2) iniciar las acciones para mejorar las habilidades individuales, y (3) fortalecer los aspectos motivacionales del entorno laboral.

En la tabla 6.2 se resume el proceso para el diagnóstico adecuado de las causas de un bajo desempeño laboral en seis preguntas. (En la figura 6.7 de la sección Práctica de habilidades se incluye una versión del "árbol de decisión" de estas preguntas).

Las guías básicas para crear un ambiente de trabajo muy motivador son:

A. Defina de manera clara un nivel aceptable de desempeño general o un objetivo conductual específico.
   - ❑ Asegúrese de que el empleado comprende qué se necesita para cumplir las expectativas.
   - ❑ Formule metas y expectativas en forma colaborativa, si es posible.
   - ❑ Establezca metas tan desafiantes y específicas como sea posible.

B. Ayude a eliminar todos los obstáculos para alcanzar los objetivos de desempeño.
   - ❑ Asegúrese de que el empleado cuente con información técnica, recursos financieros, personal y apoyo político adecuados.
   - ❑ Si la falta de habilidad parece estar obstaculizando el desempeño, utilice medidas correctivas como el reabastecimiento, el reentrenamiento, el reajuste, la reasignación o la liberación.
   - ❑ Adapte su nivel de participación como líder a la cantidad de ayuda que una persona espera y necesita, y también a la cantidad de apoyo disponible.

C. Logre que las recompensas y la disciplina dependan de un buen desempeño o del acercamiento al objetivo de rendimiento.
   - ❑ Examine con cuidado las consecuencias conductuales de no responder. (Ignorar un comportamiento rara vez se interpreta como una respuesta neutral).
   - ❑ Use la disciplina para extinguir comportamientos contraproducentes y utilice recompensas para reforzar los comportamientos productivos.

D. Cuando se necesite disciplina, manéjela como una experiencia de aprendizaje para el empleado.
   - ❑ Identifique el problema específico y explique cómo debe corregirse.
   - ❑ Utilice las guías de amonestación y redirección de la tabla 6.5.

E. Transforme los comportamientos aceptables en excepcionales.
   - ❑ Recompense cada nivel de mejora.
   - ❑ Utilice las guías de redirección y recompensa de la tabla 6.5.

F. Utilice recompensas reforzadoras que sean valiosas para el empleado.
   - ❑ Permita la flexibilidad en la selección personal de recompensas.
   - ❑ Brinde recompensas externas valiosas, así como trabajo satisfactorio y gratificante (satisfacción intrínseca).
   - ❑ Para que conserven su valor, no utilice las recompensas en exceso.

G. Verifique periódicamente las percepciones de los subalternos en relación con la equidad de la distribución de las recompensas.
   - ❑ Corrija las percepciones erróneas relacionadas con las comparaciones de equidad.

H. Dé recompensas oportunas y retroalimentación precisa.
   - ❑ Reduzca el intervalo entre los comportamientos y la retroalimentación del desempeño, incluyendo la entrega de recompensas o sanciones. (La retroalimentación espontánea es la que mejor modela las acciones).
   - ❑ Realice evaluaciones específicas, honestas y precisas del desempeño actual y de las oportunidades de largo plazo.

ANÁLISIS DE HABILIDADES

CASO RELACIONADO CON PROBLEMAS DE MOTIVACIÓN

Electro Logic

Electro Logic (EL) es una pequeña empresa de investigación y desarrollo localizada en una población estudiantil del medio oeste de Estados Unidos, adyacente a una importante universidad. Su principal misión es realizar investigación básica y desarrollar una nueva tecnología llamada "Muy rápida, muy precisa" (MRMP). Fundada hace cuatro años por Steve Morgan, profesor de ingeniería eléctrica e inventor de la tecnología. EL está financiada principalmente por contratos gubernamentales, aunque este año planea comercializar la tecnología y los dispositivos MRMP a empresas no gubernamentales.

ANÁLISIS

El gobierno está muy interesado en MRMP, ya que mejorará la tecnología de los radares, la robótica y otras importantes aplicaciones de defensa. Hace poco, EL recibió el contrato gubernamental más grande concedido a una pequeña empresa para investigar y desarrollar ésta o cualquier otra tecnología. Se acaba de completar la fase I del contrato, y el gobierno acordó contratarla también para la fase II.

En la figura 6.6 se presenta el organigrama de EL. Actualmente cuenta con 75 miembros, y alrededor de 88 por ciento de ellos pertenecen al área de ingeniería. En la tabla 6.9 se incluye la jerarquía de los puestos de ingeniería. Se supone que los jefes de equipo se designan con base en su conocimiento de la tecnología MRMP y en sus habilidades para administrar personal. En la práctica, el presidente de EL selecciona cuidadosamente a estas personas a partir de lo que algunos podrían considerar lineamientos arbitrarios: la mayoría de los líderes de equipo fueron o son alumnos del presidente. No existe un marco de tiempo predeterminado para ascender en la jerarquía. Sin embargo, los aumentos salariales están directamente relacionados con las evaluaciones del desempeño.

Los técnicos trabajan de manera directa con los ingenieros. Por lo general, cuentan con un diploma de bachillerato, aunque algunos también tienen estudios universitarios. Han recibido capacitación para el puesto, aunque algunos han asistido a algún programa de la universidad local sobre fabricación de microtecnología. Los técnicos desempeñan las actividades triviales del departamento de ingeniería: ejecutan pruebas, construyen tableros de circuitos, fabrican circuitos integrados MRMP, etcétera. La mayoría de ellos son empleados de tiempo completo que cobran por hora.

El equipo administrativo está compuesto por el jefe del equipo (con una maestría en administración de negocios de una universidad de renombre), contadores, el director de personal, artistas gráficos, un agente de compras, un contralor de proyectos, editores y escritores técnicos, y secretarias. El personal administrativo está integrado, en su mayor parte, por mujeres. Todos son empleados que trabajan por hora, con excepción del líder del equipo, el director de personal y el contralor de proyectos. Los artistas gráficos, los escritores y los editores técnicos son empleados de medio tiempo.

El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras.

Cavallucci, O. (2015) El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. En Estudios de la Gestión: revista internacional de administración, No. 1, 119-135.

ESTUDIOS DE LA GESTIÓN
Revista internacional de administración

El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras

Olga Cavallucci
Universidad San Francisco de Quito
olgacavalluccid@gmail.com

Fecha de presentación: 5 de marzo de 2015 • Fecha de aceptación: 17 de diciembre de 2015

Artículo de opinión

Resumen

Este artículo se desarrolla alrededor de dos ejes centrales: la comunicación y el arte de la negociación como elementos resolutivos del liderazgo comunicacional, lo que, a su vez, da lugar a un novedoso concepto: el liderazgo feliz.

El punto de partida es que todo ser humano tiene un factor innato y un *set* de elementos adquiribles, es decir, que pueden trabajarse a través de la práctica y de la implementación de algunas herramientas: concientización, comportamiento, imagen, escucha activa y empatía.

Palabras clave: negociación, liderazgo, comunicación, liderazgo feliz.
JEL: I31 Bienestar general, necesidades básicas, nivel de vida, calidad de vida, felicidad.

Abstract

This article revolves around two central axes: communication and the art of negotiation as operative elements of communication leadership, which in turn gives rise to a new concept: the "Happy leadership".

The starting point is that every human being has an innate factor and a set of purchasable items, ie, that can be worked through practice and implementation of some tools: Awareness, Behavior, Image, Active listening and empathy.

Keywords: Negotiation, leadership, communication, happy leadership.
JEL: I31 General well-being, basic needs, standard of living, quality of life, happiness.

Resumo

Este artigo gira em torno de dois eixos centrais: comunicação e a arte da negociação como elementos geradores de liderança comunicação, que por sua vez dá origem a um novo conceito: a "liderança feliz".

O ponto de partida é que cada ser humano tem um fator inato e um conjunto de itens compráveis, ou seja, que pode ser trabalhado através da prática e implementação de algumas ferramentas: a consciência , comportamento , imagem, escuta activa e empatia.

Palavras-chave: negociação, liderança, comunicação, liderança feliz.
JEL: I31 Bem-estar general, necessidades básicas, nível de vida, qualidade de vida, felicidade.

Introducción

El liderazgo comunicacional y sus elementos constitutivos, la comunicación y el arte de la negociación, dan lugar a un novedoso concepto, el de liderazgo feliz.

Para llegar a este punto, antes tuve que hacer un breve recorrido por los principales anillos de la cadena que, finalmente, me llevaron a definir este concepto, con la esperanza de ayudar a muchos a balancear sus vidas e identificar la mágica receta que cada uno puede potencialmente desarrollar, con un extraordinario beneficio personal y profesional.

Todo ser humano tiene un factor innato y un *set* de elementos adquiribles, es decir, que pueden trabajarse a través de la práctica y de algunas herramientas que el presente estudio va a proponer. Estos elementos se resumen en los siguientes: concientización, comportamiento, imagen, escucha activa y empatía.

La concientización es un paso previo obligado no solo para activar los demás procesos –comportamiento, escucha activa, imagen y empatía–, sino para ejercer la función de lubricante entre ellos, permitiendo que interactúen de forma coherente y fluida.

Así, la concientización consiste en emprender un camino de autoanálisis e introspección para identificar nuestras fortalezas, debilidades, puntos de quiebre emocionales y potencialidades inexploradas.

Sin este paso, el ser humano sigue replicando patrones de conducta de forma rutinaria y repetitiva, no solo anulando *ex ante* toda posibilidad de cambio y reajustes, sino frustrando esta chispa creativa y rompedora que existe en cada persona, que permite salir de la zona de confort y explorar nuevos horizontes.

El comportamiento se refiere a la posibilidad que cada uno tiene de modificar algunos patrones de conducta en función de un objetivo prefijado: es

decir, si yo vivo con una persona, tenderé a conseguir una mutua mejor calidad de vida que estar dispuesto a ceder en algunos aspectos de la convivencia: así, si ocurre que mi conviviente prefiere dormir con la ventana abierta, deberé ceder y acceder a ello, posiblemente a cambio de otro beneficio que la otra persona me otorgará, por ejemplo, cerrar el tubo de la pasta de dientes, cosa que antes esta persona no sentía la necesidad de hacer.

La escucha activa se refiere a la capacidad de saber escuchar de forma partícipe y genuina, con la idea de percibir toda la retroalimentación posible acerca de los principales intereses, preocupaciones y motivaciones de la contraparte. Este enfoque permitirá una serie de ventajas, desde la captación de valiosa información hasta la creación de un ambiente más amigable, en donde el otro, al sentirse escuchado, tendrá una mayor disposición a escucharnos a su vez. La empatía de fondo que surge es el *tres d'union* fundamental para cualquier proceso de comunicación. No es casualidad que la escucha activa representa la herramienta más estratégica del buen negociador (Stone, Patton y Heen 2000).

La imagen es el complemento natural de cualquier mensaje que quiera enviarse entre emisor y receptor: recubre, por ello, un papel especialmente significativo. Como se sabe, la comunicación es, por definición, un intercambio, un fluir de mensajes entre dos polos, emisor y receptor, pero ocurre que este proceso continuo es interrumpido por una infinidad de elementos distorsionantes e interferencias: distracciones, códigos errados, equivocada interpretación de una situación, entre otros.

Al darse estos escenarios, es inevitable que el mensaje que sale de una fuente sea alterado, confuso e incompleto, como mínimo, y allí es cuando el rol de la imagen se eleva a una función de complemento indispensable, por lo que estas fallas que caracterizan el proceso de comunicación se perfeccionan y definen.

La imagen completa el mensaje, el individuo mismo, podríamos decir, se transforma en mensaje; por ello, si utilizamos un determinado código de comunicación, este deberá resultar coherente con la imagen que estamos transmitiendo, que, a su vez, corresponde a cierta expectativa social; así, un médico deberá atender con un mandil blanco –lo que corresponde al imaginario colectivo con respecto a este rol– y no vestido de payaso o con una toga de juez.

Finalmente, la empatía cierra el círculo de las herramientas que pueden aprenderse y consiste en la capacidad de conectar con el otro, de tal manera que nos ganamos al otro (Fisher, Kopelman y Kupfer Schneider 1996). Es la habilidad de saber captar, identificar y ajustarse a las preocupaciones, necesidades y motivaciones de la otra parte, por lo que vamos a transmitir solidaridad con su estado anímico y, a continuación, podremos desarrollar un clima propicio de diálogo y recíproca escucha activa (Fisher, Kopelman y Kupfer Schneider 1996).

La indispensabilidad de aprender a desarrollar destrezas empáticas es un reto que puede resultar bastante difícil para muchas personas, puesto que el ser humano es por definición egocéntrico y le cuesta salir de sí mismo para realmente ponerse "en el zapato del otro".

Sin embargo, es un esfuerzo absolutamente necesario, puesto que el proceso de toma de decisiones –muy a pesar de lo que muchos creen– pasa por las emociones, ya no por la razón.

Además, la empatía desencadena un proceso de progresiva mutua confianza y la confianza es el pivote alrededor del cual gira la totalidad de las relaciones humanas, desde los negocios hasta las relaciones de pareja.

Así, el liderazgo feliz podría representarse como una estrella de cinco puntas, que tiene dos brazos que interactúan, el comportamiento y la imagen, y dos patas sobre las que se sostienen, la escucha activa y la empatía. En la parte alta, se ubica el líquido transmisor, el lubricante que permite que todos estos componentes interactúen, la concientización: con este término, se quiere hacer referencia a la necesidad de asumir plena conciencia de todos los procesos que caracterizan la comunicación humana, desde el análisis introspectivo con el fin de identificar nuestros puntos de quiebre y nuestro *emotional footprint*,[1] hasta las interacciones que realizamos en cualquier proceso negociador.

Cuando concientizamos, nos damos cuenta de las técnicas de negociación dura que la contraparte podría estar implementando; aplicamos la escucha activa captando información valiosa; detectamos amenazas, identificamos oportunidades; visualizamos tácticas, etcétera.

1. El *emotional footprint* describe básicamente la huella emocional, esto es, todas aquellas características y elementos de nuestras personalidades que determinan un set de elementos únicos en cada persona, haciéndola vulnerable en algunos contextos y fuerte en otros. Solo por medio de un proceso de concientización y autoanálisis del sujeto puede llegarse a identificar la huella emocional.

Tabla 1
Liderazgo feliz



Fuente: el autor.
Elaboración propia.

Una vez definidos los cinco ejes de lo que puede aprenderse, es decir, de aquellas destrezas que si bien no estuvieran muy marcadas en nuestro código genético las podríamos desarrollar con relativo grado de satisfacción, pasamos a un elemento que, por otro lado, es innato: el carisma, es decir, aquella química mágica que poseen algunas personas para suscitar agrado y simpatía en el grupo, para motivar y generar entusiasmo acerca de algo o de alguien. Se trata de un don absolutamente único, tan excepcional como la genialidad de un pintor, o de un músico que toca el piano sin haber tomado jamás clases; es este elemento metafísico, por no caer en el terreno de las definiciones religiosas, que se halla misteriosamente en algunos seres humanos, un aliento sobrenatural que sopla en el interior de algunos

privilegiados para que, a su vez, a través de sus dones, inspiren al resto, emocionando, motivando, guiando.

Finalmente, la buena noticia es que una comunicación exitosa puede resultar de los elementos que *sí* se aprenden –imagen, empatía, escucha activa, concientización–, más, eventualmente, ese elemento innato que es el carisma.

Este conjunto de ingredientes marca las pautas de un desarrollo personal exitoso y equilibrado, en donde el ser humano puede aspirar a un nuevo concepto de liderazgo feliz.

El reto de la comunicación: los errores de comunicación más frecuentes y su impacto

Todos comunicamos, en todo momento, como gesticulamos, como miramos, como actuamos, absolutamente todo lo que *sale* de nosotros comunica algo a alguien, proyecta una imagen determinada a nuestro entorno.

Así, al entrar en una habitación y al ver dos personas peleando y gritando, automáticamente, aun sin información acerca de la identidad de estas personas, acerca del conflicto y circunstancias existentes, nuestro cerebro recibirá un mensaje subliminal que hará procesar los hechos de alguna manera: a lo mejor, vamos a tener una mala impresión de estas personas, o el incidente producirá desconcierto, diversión u otros posibles escenarios perceptuales.

El hecho es que, independientemente de la voluntad, esta imagen producirá un conjunto de emociones que se traducirán en conclusiones y/o prejuicios (la persona A es quien está atacando la persona B, o viceversa).

Dicho en otro modo, no solo comunicamos a través de códigos analógicos –las palabras que formulamos– sino a través de un complejo y articulado aparataje personal, desde nuestros gestos y posturas, hasta comportamientos y elementos de paralenguaje, como el tono de la voz, ritmo y acento, entre otros.

Estas consideraciones entrañan una consecuencia importante, no hay que centrarse únicamente en lo que vamos a decir, sino en cómo lo vamos a decir. Por ello, la imagen –física, corporal y sicológica– es fundamental y básica de la persona que está atrás de la formulación de una idea. Comunicar es la

tarea más compleja del ser humano, puesto que justamente de esto depende la calidad de las relaciones humanas, desde los ámbitos personales hasta los profesionales.

El lado bueno es que, con un previo proceso de concientización y el planteamiento de una oportuna estrategia de *reset* emocional, pueden desarrollarse destrezas comunicacionales que sin lugar a dudas ayudarán a mejorar nuestro potencial como comunicadores, lo que interesa sumamente, en la medida en que un buen comunicador es un buen negociador, y un buen negociador acaba identificándose con un buen líder.

Por otro lado, a pesar de su importancia fundamental, se trata de un terreno insidioso, poco explorado en muchas áreas de conocimiento –solo pensemos en qué mal estructurada y poco homogénea está la comunicación global de temas trascendentes como el cambio climático– y sujeto a una multitud de peligros; veamos algunos de ellos a la luz de los axiomas de Watzlawick.

Toda comunicación tiene un nivel de contenido y uno de relación, por lo que, más allá de las palabras que utilicemos en un discurso, existe un significado más profundo, que es el que nosotros damos a estas palabras y oraciones y que no necesariamente será interpretado del modo que queremos por el receptor del mensaje. Dicho de otra forma, hay que adaptar los diferentes códigos a la persona, el código del mensaje es correcto si toma en cuenta la situación del receptor puesto que hay códigos culturales compartidos y no compartidos, además de una infinidad de diferencias asociadas a edad, género, nivel socioeducativo, entre otras.

Así, una mala interpretación de la situación –debido a la utilización de códigos distintos– define un error de comunicación muy frecuente; este sería, por ejemplo, el caso de un conferenciante quien, invitado a dirigirse a un público de niños de secundaria de un colegio, no reajuste su discurso "técnico" a las características de madurez de su público, lo que daría como resultado una total desconexión entre fuente (el mismo) y receptores (los estudiantes).

Finalmente, otro tema muy recurrente se presenta cuando la comunicación digital (lo *que* decimos) no concuerda con la comunicación analógica (el *cómo* decimos), por lo que el receptor recibe un mensaje confuso o lo malinterpreta.

Algo parecido ocurre cuando se confunde contenido (palabras) y relación (significado), esto es, debido a que el uso que le damos a las palabras

no coincide a menudo con el significado percibido por la contraparte, lo que a su vez es imputable a que cada uno de nosotros resulta ser el complejo resultado de procesos de socialización primaria y secundaria muy diferentes, lo que hace que nuestra forma de dar significado a las cosas sea igualmente muy diferente.

Un último gran desafío de la comunicación –no de casualidad muy considerado en el proceso de preparación de un buen negociador– es el de la escucha activa, puesto que el *business as usual* de nuestra interacción con el entorno no contempla mucho esta importantísima herramienta.

Esto ocurre por una serie de obstáculos, estamos llenos de pensamientos tóxicos, sentimientos, prejuicios y no sentimos que hay espacio para lo que los otros puedan decir; nos percibimos como un producto acabado y, por último, a menudo consideramos que escuchar es una pérdida de tiempo.

Contrariamente a lo que se debería hacer, el ser humano tiende a juzgar, por lo que asumimos que los pensamientos de otros son equivocados; pre-



¿Qué ven aquí, una mujer joven o una anciana?

paramos nuestra respuesta porque estamos a la defensiva, porque sentimos tener que dar consejos, o, sencillamente, nuestra mente se distrae y acabamos pensando "si hay suficiente comida para la cena con los parientes".

Es evidente que el mundo de la comunicación sea profundamente complejo, como resultado de la complejidad de las relaciones humanas y del hecho que nos movemos en un terreno más emocional que racional, lo que impone detectar y no subestimar el rol de los sentimientos, ajenos y nuestros (Fisher, Ury y Patton 2001).

De igual modo, cada ser humano tiene su propia percepción frente a cualquier estímulo externo, lo que no necesariamente coincide con la realidad de las cosas.

Estamos en el mundo del más total relativismo, donde no solo se enfrentan todas estas interferencias, sino que influye todo ese enredo de factores endógenos y exógenos que definen de modo único a cada persona (Fisher, Ury y Patton 2001).

Los ingredientes de una buena estrategia de comunicación: enfoque analítico, información y preparación

Los pasos para una buena estrategia de comunicación y de negociación pasan por decidir qué decir y cómo decirlo, según las más elementales instrucciones estratégicas de Joseph Napolitano.

Esos pasos incluyen a quién voy a dirigirme, midiendo cómo enunciar un mensaje en consideración de una serie de factores, contemplados dentro del marco del Paradigma de Laswell.

Según este, lo importante es el mensaje, que tiene que llegar del modo deseado, puesto que el emisor codifica el mensaje, pero el receptor, por su lado, lo decodifica. A esto se añade que la comunicación es segmentada, por lo que nuestra forma de comunicarnos, y los medios que para estos efectos escogeremos, dependerá del público objetivo al que nos dirigimos.

Como consecuencia, la elaboración de una buena estrategia pasara por una serie de fases: análisis de emisores, análisis del mensaje, análisis de medios, análisis de audiencia y de efectos. El establecimiento de la secuencia de

"quién dice qué, a través de qué medios, dirigidos a qué público y con cuáles efectos" es de fundamental importancia.

Tabla 1

Paradigma de Laswell

Quién dice	Análisis de emisores
Qué	Análisis de mensaje
A través de qué medio	Análisis de medios
A quién	Análisis de audiencia
Con qué efecto	Análisis de efectos

Fuente: Paradigma de Laswell.
Elaboración propia.

Finalmente, deberá tenerse cuidado con todo tipo de distracciones, ya que, así sean provocadas para sabotear la comunicación o sean casuales, el resultado es el mismo: desenfocan el mensaje y generan ruido.

Dentro de este marco estratégico debe considerarse otro elemento básico: la importancia –sobre todo a la hora de entablar procesos de negociación– de estar informados, preparados; cuanto más se sepa de lo que se va a negociar (*deal terms*) y de la contraparte (hábitos, cultura, nivel socioeconómico, debilidades y fortalezas), tanto más sólida y blindada será nuestra posición.

El estar informados implica no solo el convencional proceso de recolección de información útil y pertinente, sino también un proceso de escucha activa, que pase por negociar con nuestra voz interior obligándonos a ser genuinamente curiosos, a resistir a la tentación de juzgar, estar a la defensiva y dar consejos. Al contrario, la idea es librarnos de prejuicios y ser auténticos, puesto que un común desacierto, a la hora de comunicar, pasa por subestimar nuestra audiencia y asumir que su nivel de educación y/o inteligencia no les permite entendernos.

Por otro lado, cabe destacar la importancia de cuidarse de situaciones de infracarga, al igual que de situaciones de sobrecarga. La primera se da cuando se decide sin la información correcta, adecuada y confiable, lo que lleva a una equivocación casi segura.

Al revés, las situaciones de sobrecarga son aquellas en donde hay demasiada información, lo que, por otro lado, bloquea dramáticamente nuestra capacidad de decisión, tanto que, entre las dos, es en todo caso preferible la primera.

Concluyendo, cuando se plantea una estrategia de comunicación no debe actuarse nunca "con intuición", sino con preparación, y una que sea meticulosa y detallada. Si se sabe gestionar la información, es posible que pueda inclusive desactivarse una crisis antes que se genere, lo que añade un extraordinario potencial a su adecuado y tempestivo manejo.

El poder de la comunicación en el arte de la negociación

Según Manuel Castells, comunicar es compartir significados mediante el intercambio de información. En esta definición el proceso de la comunicación queda definido por la tecnología de la comunicación, las características de los emisores y receptores de la información, así como por sus códigos culturales, protocolos de comunicación y alcance del proceso.

Es justamente en este punto donde comunicar y negociar encuentran su punto de comunión, debido a que la negociación no es otra cosa sino el arte de la comunicación en su máxima expresión, un ámbito en el que se pretende conjugar las necesidades de las personas para alcanzar mutuos beneficios (Castells 2010).

Sobre este trasfondo, la comunicación es un proceso que permite a la información pasar de una entidad emisora a una receptora, una interacción centrada en un repertorio de signos y reglas semióticas comunes entre partes.

Con el fin de que realmente esta interacción sea exitosa deberá actuar el liderazgo personal y potencial negociador de toda persona, puesto que –como se ha destacado en varias ocasiones– la comunicación representa el eje más problemático de las relaciones humanas; si esta se traba, es interrumpida o se asienta sobre premisas equivocadas, todo proceso negociador será mal direccionado y no se darán los resultados deseados, sin mencionar el caso de contextos sicológicos y barreras culturales distintas, lo que complica sobremanera el cuadro (Mnookin, Peppet y Tulumello 2000).

Sobre este trasfondo, el arte de la negociación representa una estrategia fundamental en la toma de decisiones, un proceso mediante el cual las partes, en cualquier ámbito, disciplina y profesión, resuelven conflictos y llegan a acuerdos con beneficios y ventajas para todos los involucrados considerando necesidades e intereses particulares.

Tanto los altos líderes, como personas a todo nivel y de todo colectivo, entienden la importancia de desarrollar destrezas y competencias que fortalezcan sus capacidades negociadoras y estas, a su vez, serán el reflejo de su capacidad de comunicarse.

Confluyendo con las tendencias actuales de analizar y entender el mundo, la negociación es un eje transversal de estudio que atraviesa todas las esferas de la vida, desde el ámbito más íntimo y familiar hasta los circuitos más excluyentes de las reuniones multilaterales y globales.

En cuanto a las maneras de negociar, existen diferentes tipologías negociadoras como son: ganar-perder (método adversario); perder-perder (método competitivo); y ganar-perder. El método de Harvard –que a fecha de hoy representa la escuela más prestigiosa en cuanto a negociación y liderazgo a nivel mundial– se diferencia en la medida en que busca llegar a acuerdos de una forma cooperativa, de manera que las partes lleguen a una situación de ganar-ganar.

Por otro lado, la negociación, tal y como acostumbramos a utilizarla según el *business-as-usual* de nuestra cultura adversaria y competitiva, se reduce a un regateo que tiene por objeto lo que se esté transando; sin embargo, el método de Harvard señala que no solamente se debe negociar lo que está "sobre la mesa", sino que se debe llevar la negociación a un punto en donde se puedan generar beneficios adicionales, lo que eleva esta poderosa herramienta mucho más allá que un mero papel distributivo; generar un valor agregado con visión de futuro, asegurar nuestro acuerdo en el largo plazo y cuidar el aspecto relacional con la contraparte pasan entonces a ser los nuevos ejes de la metodología, evidenciando una nueva concepción de fondo.

Finalmente, el cuidado por el aspecto relacional presente y futuro demuestra como la negociación se plantee como una herramienta de comunicación, antes que un medio para conseguir un resultado inmediato.

Tanto la comunicación como el arte negociador se caracterizan por una dualidad de fondo: siempre implican una contraparte, ya sea un individuo o

un colectivo más o menos numeroso y siempre representan una doble vía de conversación. Finalmente, una vez que –con la práctica y el debido respaldo teórico– podamos manejarnos en el océano insidioso de las tácticas de negociación dura (*hard bargaining*), nos daremos cuenta del enorme potencial que tenemos en todas las esferas de nuestra vida; aprenderemos a conocernos a nosotros mismos, dentro de un enfoque crítico que perfeccionará nuestras habilidades comunicacionales y que, finalmente, nos ayudará a ser líderes creativos y agentes de cambio.

El liderazgo y el arte de la negociación: dos caras de la misma moneda

Una buena comunicación implica saber escuchar al otro. Si entiendes sus necesidades, entenderás sus intereses y podrás negociar cualquier cosa y, finalmente, si eres un buen negociador, también serás un gran líder.

Por su lado, el liderazgo es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen guiar y dirigir hacia el cumplimiento de un objetivo.

De igual modo, el liderazgo implica la capacidad de influir para que el grupo ejecute las acciones necesarias en cumplimiento de este objetivo.

Así, el líder es un inspirador, que fija el rumbo hacía un futuro, motiva la dedicación individual, suscita compromisos en los seguidores y tiene capacidad organizacional.

Sobre este trasfondo, es evidente que el líder es un comunicador, que sabrá escuchar para aprender del otro y sintonizarse sobre sus necesidades y prioridades, lo que le permitirá tomar decisiones acertadas: el líder practica la escucha activa, porque esta poderosa herramienta es justamente la puerta que permite el acceso al otro, a su mundo e intereses. Aparte, sabe que escuchar a veces –como cuando desconocemos información– es mucho más útil que hablar, en la medida en que el *feedback* generado desencadenará automáticamente otros procesos fructíferos de comunicación y atención recíproca, lo que finalmente generarán un clima de confianza que asentará las bases de relaciones y acuerdos más duraderos en el largo plazo.

Conforme integramos nuevos comportamientos, experimentaremos algunos elementos que podrían desestabilizarnos, como la resistencia, es decir, una natural tendencia a apegarnos a los que nos resulta familiar, y la incertidumbre, puesto que cuando empezamos a aplicar nuevas destrezas nos podemos sentir hipócritas.

Por otro lado, con la práctica nos sentiremos progresivamente menos falsos y más cómodos con el nuevo comportamiento, por lo que entraremos en la fase de asimilación.

A la larga, en la medida en que comenzaremos a aplicar estos comportamientos en otras situaciones, dando lugar a conductas de transferencia y réplica, de forma inconsciente y automática comenzaremos a insertar nuevos patrones en nuestro repertorio, promoviendo así el fenómeno de la integración. En otras palabras, el líder no se siente un producto acabado: al contrario, sabe que no sabe –famosa expresión del filósofo griego Sócrates (siglo V aC)– y aprende a mirar atrás para poder mirar adelante.

Conclusiones: el liderazgo feliz como natural combinación de herramientas del liderazgo comunicacional

La persona que aprende a comunicar –estructurando las herramientas que se han descrito en este breve trabajo– sabrá emprender procesos de interacción acertados en su entorno y quienes adquieren conciencia de saber gestionar estas habilidades acaban siendo líderes, heredando al mismo tiempo la responsabilidad de guiar a otros en este proceso de aprendizaje sutil y profundo.

De igual modo, la escalada de conflictos que a menudo se genera por no saber gestionar nuestros puntos de quiebre emocionales, nuestro temperamento, será mucho más controlada y, al contrario, muchas situaciones problemáticas podrán ser desactivadas antes de presentarse.

El líder feliz es aquella persona que aprende a balancearla escucha activa con el comportamiento, la imagen y la empatía, balanceo que le llevará a un equilibrio entre sí mismo y el entorno; como consecuencia, sus com-

portamientos e imagen serán alineados y coherentes, mientras que un constante proceso de concientización garantizará la debida retroalimentación y los eventuales ajustes necesarios, puesto que permitirá enfocar siempre en dónde estamos.

Asimismo, el líder feliz sabrá negociar oportunamente diferentes agendas, ponderando entre sus necesidades y una razonable satisfacción de las necesidades ajenas, privilegiando el eje relacional porque sabe que lo que un acuerdo que no concreta hoy con una determinada contraparte, podría aparecer de nuevo en un momento futuro, y podrá materializarse solo si se cuidó una buena relación.

El líder feliz es una persona que sabe guiar al grupo, consciente de su rol favorecido en cuanto a saber manejar y gestionar los conflictos existentes, evitando que estos escalen y anticipando aquellos latentes; es consciente de que nos desenvolvemos en un mundo de recursos escasos y que –aparte los materiales–, existen factores intangibles como el tiempo y el desgaste emocional, que son hasta más valiosos y que requieren de decisiones acertadas y bien enfocadas antes de emprender cualquier interacción humana.

En resumen, se trata de un agente de cambio consciente, que lidia serenamente con sus limitaciones humanas, pero que, a diferencia del resto, sabe gestionarlas con sabiduría y mente fría, enfocándose en sus fortalezas y balanceándolas con las debilidades, por lo que cuando viene atacado por factores exógenos sabe balancearse rápidamente y no pierde el control de una discusión o de una negociación.

Como puede apreciarse, se han analizado brevemente una serie de herramientas aparentemente básicas, parte de un manual de instrucciones que parece haber estado siempre presente encima de nuestro escritorio, pero que por alguna razón nunca se le prestó la debida atención o no se lo articuló en un único círculo virtuoso.

Si estaremos dispuestos a realizar un reajuste interior a la luz de estos hallazgos, mejoraremos notablemente nuestra calidad de vida ya que nuestro potencial de comunicación –y por ende de negociación– se verá exponencialmente incrementado y los conflictos se podrán manejar al menor costo posible.

En conclusión, no podremos evitar que la comunicación falle y que haya un inevitable desperdicio de tiempo, energía, o un desgaste de las relaciones,

ya que la misma complejidad de las relaciones humanas conllevará siempre situaciones de falla en la mutua identificación de intereses, percepciones, códigos comunicacionales... pero, sin lugar a dudas, recurrir a las armas que la metodología negociadora pone al alcance será de gran ayuda para un verdadero liderazgo feliz.

Referencias

Castells, Manuel. 2010. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.

Club Planeta. s. f. *Características de un líder*. Consulta: marzo de 2014. ‹http://www.trabajo.com.mx/caracteristi cas_de_un_lider.htm›.

Fisher, Roger, Elizabeth Kopelman y Andrea Kupfer Schneider. 1996. *Beyond Machiavelli: Tools for Coping With Conflict*. Nueva York: Penguin Group.

Fisher, Roger, William Ury y Bruce Patton. 2001. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in*. Nueva York: Penguin Group.

Linda Cristina [?]. 2012. Modelos clásicos de comunicación. Consulta: abril de 2014. ‹http://lindacristina16.blogspot.com/2012/02/formula-de-laswell-o-paradigma-de.html›.

Mnookin, Robert, Scott Peppet y Andrew Tulumello. 2000. *Beyond Winning. Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. Cambridge: Harvard University Press.

Napolitano, Joseph. 2010. *15 recomendaciones de Joseph Napolitano*. Video. 7'15". Consulta: enero de 2014. ‹https://www.youtube.com/watch?v=6xHjfjFboYw&noredirect=1›.

Stone, Douglas, Bruce Patton y Sheila Heen. 2000. *Difficult Conversations: How to Discuss what Matters the Most*. Nueva York: Penguin Group.

La comunicación en la empresa Bloque 1. Técnicas de comunicación.

Edebe. (2015) La comunicación en la empresa Bloque 1. Técnicas de comunicación. En Edebe, *Comunicación empresarial y atención al cliente*. (pp. 10-35).

UNIDAD 1

La comunicación en la empresa

BLOQUE 1 TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN



Empezamos a trabajar

Hoy, Antonio ha empezado a trabajar en una empresa de logística. Le han dado una charla sobre la importancia de esta empresa en la distribución de productos para otras empresas. Al principio, Antonio estaba algo confuso viendo a tanta gente al teléfono, otros en pequeñas reuniones, aclarando informes o pedidos. Es su primer día de trabajo y ya ha empezado a darse cuenta de la importancia de las empresas para la sociedad y también de lo fundamental que es la comunicación dentro de las empresas, pues le han pedido que llame a un cliente y que después se lea un informe antes de reunirse con su jefe.

Cuando va a comer, ve en el tablón de anuncios la convocatoria de una conferencia sobre la evolución de la empresa; por otra parte, algunos de sus compañeros están charlando tranquilamente en una mesa. Cuando regresa a su sitio, se encuentra con una nota que le dice que llame a la señora García, de la Librería Ortuño, para hablar de un pedido que no ha recibido.

Un día complicado para ser el primero en el trabajo.



ACTIVIDADES INICIALES

1 ¿A qué se dedica la empresa en la que trabaja Antonio? ¿Puedes identificar las formas de comunicación que ha visto Antonio en su primer día de trabajo?

2 ¿Cómo realizarías un seguimiento del caso de la Librería Ortuño?

PARA...

- Analizar las estructuras y organigramas empresariales con el fin de interpretar los flujos de información dentro de la empresa.
- Diferenciar las comunicaciones internas y externas con el fin de seleccionar el destinatario de la comunicación, el canal y aplicar correctamente la imagen y cultura de la empresa en el ámbito de la comunicación.
- Identificar y conocer los elementos y el proceso de la comunicación humana, con el objetivo de valorar la relevancia de la comunicación y llevarla a cabo con la mejor forma y actitud.
- Distinguir entre comunicación e información para reconocer los elementos que caracterizan las diferencias entre ambos conceptos.
- Diferenciar los elementos y procesos que intervienen en la comunicación, seleccionando el canal adecuado, con el fin de que el proceso comunicativo se lleve a cabo de forma idónea.
- Reconocer los factores que pueden obstaculizar la comunicación para conseguir que esta se lleve a cabo de forma óptima.

SEGUIREMOS ESTE PLAN:

1. La organización de la empresa
- 1.1. Tipos de organización empresarial
- 1.2. ¿Qué son y para qué sirven los organigramas?
- 1.3. Áreas funcionales de la empresa
- 1.4. Funciones y puestos de trabajo en la organización

2. Comunicación e información
- 2.1. ¿Qué es la comunicación?
- 2.2. Diferencias entre comunicación e información
- 2.3. La comunicación verbal y no verbal
- 2.4. Comunicación y comportamiento
- 2.5 Elementos del proceso de la comunicación
- 2.6. Barreras de la comunicación

3. Empatía y asertividad
- 3.1. Respeto entre los interlocutores
- 3.2. Posicionamiento en el lugar del interlocutor
- 3.3. Honestidad en la comunicación

4. Las relaciones humanas en la empresa
- 4.1. Relación intradepartamental
- 4.2. Relación interdepartamental

5. Procesos de comunicación en la empresa
- 5.1. La comunicación interna en la empresa
- 5.2. La comunicación externa en la empresa

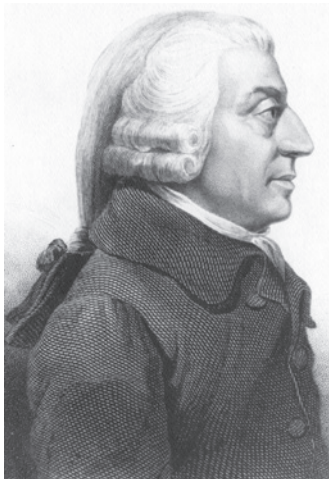
1 La organización de la empresa

En nuestra sociedad, la actividad económica generalmente se ha organizado por medio de asociaciones entre los miembros de determinados colectivos. Unos compran, otros venden y otros prestan servicios. El sistema de intercambio de ventas y servicios recibe el nombre de *mercado.*

Sin estas relaciones de oferta (de servicios y productos) y de demanda (por parte de los consumidores, sean individuales o sean empresas o instituciones), nuestra sociedad no podría sobrevivir.

¿Sabías que...?

Adam Smith, el llamado padre del capitalismo, estableció en el siglo XVIII que la oferta y la demanda eran las bases sobre las que se sustentaba el edificio de la economía. A la relación entre la oferta y la demanda la denominó **mercado.**



LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Tipos de organización empresarial
- ¿Qué son y para qué sirven los organigramas?
- Áreas funcionales de la empresa
- Funciones y puestos de trabajo en la organización

Las relaciones entre las empresas e instituciones con los compradores y usuarios se pueden resumir en este esquema:

Sector de la economía a la que pertenece la empresa o la institución.

Sector primario

Es aquel vinculado a la agricultura, la ganadería, la pesca o la minería.

Tipos de empresas del sector

- Producciones agrícolas.
- Producciones ganaderas.
- Piscifactorías.
- Minas.

Sector secundario

Es aquel que, utilizando productos del sector primario o de otras empresas, los reelabora para comerciar con ellos en el mercado.

Tipos de empresas del sector

- Envasadoras de alimentos (enlatadoras, por ejemplo).
- Empresas dedicadas a la elaboración de alimentos (por ejemplo, las panificadoras).
- Empresas dedicadas a la refinación.

Sector terciario

Es aquel que no produce directamente, pero realiza actividades comerciales, sea con bienes o con servicios.

Tipos de empresas del sector

- Supermercados.
- Bancos.
- Restaurantes.
- Constructoras.
- Empresas de telefonía o de Internet.

EMPRESAS Y SECTORES

Aunque las empresas, por lo general, están dedicadas a un solo sector de la economía, en ocasiones amplían sus actividades a otros sectores, como sería el caso de una empresa petrolera.

EJEMPLO

Una empresa como CEPSA o REPSOL, por ejemplo, puede tener las concesiones sobre la explotación de gas y petróleo en América, Asia, África, Europa y Oceanía (sector primario), y, además, contar con refinerías para transformar el petróleo en derivados (sector secundario). Finalmente, suele poseer una red de distribución y comercialización de sus productos, como gasolineras y estaciones de servicio (sector terciario). Se dice que estas empresas se organizan en vertical.

Otras empresas no expanden así su negocio, pero sí que desean ofrecer la mayor cantidad de productos o servicios en un área determinada.

EJEMPLO

Sería el caso de unos grandes almacenes, como El Corte Inglés, que empezó como una sastrería de caballeros y, con el paso del tiempo, fue incluyendo otros productos que eran de interés para sus clientes. Hoy día posee una importante red de grandes almacenes que cubre todo el territorio nacional, con una amplia diversidad de productos y servicios.

1.1. TIPOS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

En todas las empresas, sea cual sea su tamaño, se dan las siguientes formas de organización del trabajo.

- **Organizaciones verticales.** En este tipo de organizaciones, la jerarquía y la autoridad son las principales características. La empresa necesita organizarse por niveles ordenados en los que se establezca el principio de autoridad.

  En las **organizaciones verticales,** la información y las estrategias empresariales proceden del nivel superior, mientras que los niveles inferiores deben acatar las órdenes y realizar las acciones necesarias para que estas se cumplan.

  En general, este tipo de organización suele presentar problemas por la acumulación de funciones en los diferentes niveles jerárquicos. A veces, también se producen duplicidades de funciones y retrasos en la consecución de los objetivos de la empresa.

  En general, este tipo de organización suele ser útil en empresas pequeñas, pero es más conflictiva en las medianas o grandes, dado el gran número de personas que trabajan en ellas y la dificultad de coordinarlas.

- **Organizaciones horizontales.** La división del trabajo y de la autoridad es el principio en el que se basan las **organizaciones horizontales.** Dicho de otra manera, hay un reparto de funciones, tareas y autoridad entre los empleados que trabajan en ellas.

  Esta división pretende incrementar el volumen de producción y, a la vez, aumentar la calidad y la eficiencia de los resultados. En principio, con la división del trabajo se reducen el esfuerzo y la responsabilidad individual, y se produce un aumento controlado de la producción.

- **Empresario.** Es quien lleva el peso de las decisiones en la empresa (contrataciones, compras, coordinación, gestión).

- **Propietario.** Es quien ha realizado la aportación económica inicial y participa en la distribución de los beneficios.

  En las empresas pequeñas y medianas, empresario y propietario suelen ser la misma persona o personas.

  En el otro extremo, están las empresas que participan o cotizan en bolsa. En ellas los propietarios o accionistas solo participan en la empresa mediante la compra de acciones.

- **Autoridad** es el prestigio y el crédito que se reconoce a una persona o institución, bien por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia. En definitiva, y desde el punto de vista de la empresa, la autoridad es la capacidad de mandar a otros, con el fin de que se pueda alcanzar el objetivo o propósito establecido por el nivel jerárquico correspondiente.

Recuerda

Las empresas pueden clasificarse según su tamaño en:

- **Pequeñas.** Son empresas que tienen de 10 a 49 empleados y no superan los 10 millones de euros de facturación al año.
- **Medianas.** Tienen entre 50 y 249 empleados y facturan menos de 50 millones de euros anuales.
- **Grandes.** Tienen 250 o más empleados y facturan más de 53 millones anuales.

- **Otros tipos de organizaciones.** Según quien tenga la propiedad, las empresas pueden ser *públicas, privadas* o *mixtas.*

  — **Públicas.** El Estado es, a la vez, el propietario y el empresario. Ejemplo, AENA (aeropuertos), RENFE (red ferroviaria nacional) o ADIF (gestión y mantenimiento de las estaciones de tren). Pueden ser nacionales, de una comunidad autónoma o de un municipio.

  — **Privadas.** Los propietarios son particulares (personas físicas) u otras empresas (personas jurídicas). Estas son las más comunes.

  — **Mixtas.** Son las que cuentan con una participación de los poderes públicos (Estado, comunidad autónoma o Ayuntamiento) y, además, con inversionistas privados, es decir, personas físicas o jurídicas.

  Este es el caso de Mercamadrid, que es la empresa de mayoristas que se dedica al abastecimiento de alimentos en Madrid. En esta empresa participa el Ayuntamiento de la ciudad.

Las empresas, en general, tienen ánimo de lucro, aunque también existen **organizaciones sin ánimo de lucro.**

Todas las empresas buscan obtener beneficios que supongan ganancias para los propietarios y permitan consolidar la empresa y la plantilla de trabajadores. Las organizaciones sin ánimo de lucro también buscan obtener beneficios, pero para invertirlos en proyectos de apoyo o ayuda.

Especializar es limitar algo a un uso o función determinado. Por tanto, la especialización es una consecuencia inmediata de la división del trabajo. No siempre es suficiente el reparto de tareas, sino que a veces es necesario que cada persona, órgano o departamento de la empresa se especialice en una tarea concreta. Cada miembro, por tanto, realizará una sola función, lo que implica asignar tareas concretas a cada uno.

1.2. ¿QUÉ SON Y PARA QUÉ SIRVEN LOS ORGANIGRAMAS?

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización. En él se reflejan las relaciones jerárquicas de la empresa. Por el tipo de representación de las jerarquías, de la distribución y funciones del trabajo, los organigramas pueden ser:

- **Organigramas verticales.** Son los más comunes. Representan la estructura de la organización de arriba hacia abajo, como se muestra en el siguiente gráfico:



- **Organigramas horizontales.** Son útiles cuando en la empresa u organización hay muchos departamentos o direcciones y se quiere establecer con claridad cómo es la organización y quiénes la constituyen.



- **Organigramas funcionales.** Pueden ser tanto horizontales como verticales, pero añaden las funciones que realizan los departamentos o las personas. Son muy clarificadores sobre las responsabilidades de cada departamento y ayudan a evitar la duplicidad de funciones.



Recuerda

En las pequeñas empresas, el propietario asume las áreas de Dirección general, Administración y Finanzas.

1.3. ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Por lo general, una empresa u organización consta de, al menos, cinco áreas básicas de trabajo.

- **Dirección general.** Es el área que determina o aplica la estrategia y el funcionamiento de la empresa y que establece los objetivos que deben conseguir las demás.

  La toma de decisiones de esta área se basa en un **plan de negocio** elaborado previamente, que marca la orientación de la empresa. En las pequeñas empresas también suele ser el área que lleva las finanzas.

  Desde la Dirección general se debe conseguir:

  — Que haya unidad en el equipo de trabajo.

  — Un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa.

  — La motivación de los trabajadores.

Recuerda

Muchas empresas deben su éxito a la existencia de una excelente relación entre el equipo de trabajo y a una comunicación constante, respetuosa y honesta entre todos los miembros de la empresa.

Por ejemplo, si el área comercial no está coordinada con producción, la empresa podría comercializar productos o servicios que no estuvieran disponibles todavía, con lo cual se resentiría su imagen.

Si el área de producción no se coordina con la comercial, habrá productos y servicios que no se comercializarán, pues los clientes no conocerán su existencia.



- **Administración.** Esta área abarca, entre otras, las siguientes funciones:

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN							
Contratación del personal.	Compra de materiales.	Gestión de nóminas y pago del personal.	Firma de cheques, letras o avales bancarios.	Gestión de la limpieza del local.	Pagos a los proveedores.	Control del inventario de materiales.	Control de presencia y seguridad.

- **Finanzas.** Toda empresa, independientemente de su tamaño, debe contar con un sistema contable en el que se detallen los movimientos económicos a lo largo del tiempo. Algunas de las funciones del Departamento de Finanzas son:

FUNCIONES DE FINANZAS	
Hacer las declaraciones de impuestos y gestionarlos con la Hacienda pública.	Emitir facturas y prever la disponibilidad económica (liquidez) de la empresa a corto, medio y largo plazo.

- **Comercial.** En esta área se realizan las siguientes funciones:

FUNCIONES DEL ÁREA COMERCIAL			
Desarrollo de la estrategia de *marketing*.	Diseño de la marca del producto o servicio.	Distribución de los productos y determinación de los puntos de venta y de la promoción más adecuada.	Actividades directas de promoción y venta.

- **Producción.** Es un área clave, pues de su trabajo depende la calidad de los productos o servicios que comercializa la empresa. Sus funciones más importantes son:

FUNCIONES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	
Elaboración de los artículos que vende y promociona la empresa.	Gestión de los servicios que brinda la empresa.

1.4. FUNCIONES Y PUESTOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Toda empresa u organización debe definir las funciones de sus departamentos y describir sus puestos de trabajo. De forma muy general, en toda empresa de tamaño grande o mediano se pueden diferenciar cuatro tipos de puestos de trabajo:

- **Directivos.** Responsables de supervisar el trabajo de los mandos intermedios, establecer objetivos y supervisar el funcionamiento de los departamentos.
- **Mandos intermedios.** Supervisan el trabajo de los técnicos y operarios.
- **Técnicos.** Su responsabilidad suele ser individual y está centrada en un trabajo concreto, específico y especializado (producción, *marketing,* etc.).
- **Operarios y empleados.** Su responsabilidad se circunscribe a su propio trabajo, esté orientado al uso de maquinaria o sea administrativo.

➲ Véase **SUPUESTO 1.**

CUESTIONES

1 Pon algunos ejemplos de empresas que conozcas e indica a qué sector pertenecen. Identifica los productos y bienes que fabrican o comercializan y los servicios que ofrecen.

2 @ Busca información en Internet de tres empresas de tu localidad e indica si están organizadas horizontal o verticalmente.

3 Realiza un organigrama con las áreas funcionales de una de las empresas anteriores.

4 @ Entra en Internet y consulta las páginas web de estas empresas o instituciones. A partir de dicha información, elabora sus organigramas y establece cuáles son sus áreas funcionales.

SIRASA; BBVA; REPSOL; Grupo MAPFRE; Intermón Oxfam.

5 Define las diferencias que existen entre las funciones generales que ejercen los directivos, los mandos intermedios, los técnicos y los operarios.

6 ★ Elige tres empresas o instituciones diferentes a las de la actividad 4. Indica si, mediante el organigrama y la información de su web, se pueden identificar sus áreas funcionales.

7 ★ Clasifica las siguientes empresas según el sector al que pertenezcan (primario, secundario o terciario). Razona brevemente tu respuesta en cada caso.

Una panadería; una explotación agraria de viñedos; una empresa de congelados (por ejemplo, Pescanova); una caja de ahorros.

2 Comunicación e información

La capacidad de comunicación no es algo exclusivo del ser humano. Se ha estudiado la forma de interactuar de algunos mamíferos (ballenas, delfines, gorilas o chimpancés), y se ha determinado que en ellos se dan procesos básicos de comunicación estructurados y de cierta complejidad.



La diferencia entre la comunicación de los animales y la del ser humano radica en el alto grado de complejidad que ha desarrollado el hombre. La especie humana se comunica de forma oral, escrita, mediante signos, y por medio de la tecnología (telégrafo, teléfono, correo electrónico, etcétera).

En este apartado, explicaremos en qué consiste la comunicación humana y describiremos los elementos y las barreras con las que se tropieza el proceso de comunicación, tal como vemos en el siguiente esquema:



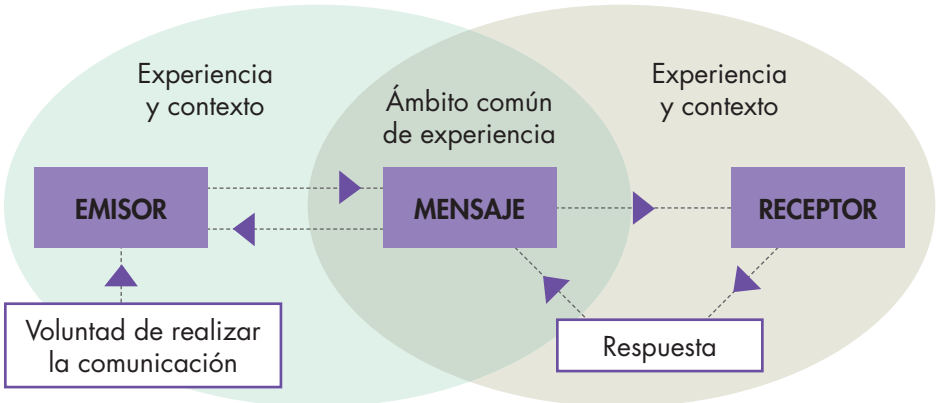
2.1. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

La **comunicación** es la **transmisión de un mensaje** por parte de un **emisor,** utilizando un **código** normalizado que pueda entender o decodificar el **receptor,** quien suele emitir una **respuesta.**

Los principales aspectos necesarios para que se produzca la comunicación son los siguientes:

- Debe existir un **mensaje** que comunicar.
- Tiene que haber **voluntad** de llevar a cabo el acto comunicativo.

En el siguiente gráfico, se detallan los elementos básicos de la comunicación humana.



¿Sabías que...?

En algunas etnias, como las amazónicas, las del norte de Canadá o las de Nueva Guinea, que apenas han tenido contacto con la civilización, existen lenguajes estructurados y complejos, como lo son el castellano o el francés. Sin embargo, hay variantes que resultan curiosas:

- Los esquimales pueden identificar hasta quince tipos diferentes de nieve; en la cultura occidental, apenas podemos diferenciar tres o cuatro.
- Los yanomami, que viven en la frontera entre Brasil y Venezuela, solo cuentan hasta dos. Toda cantidad superior a dos es *muchos.*

2.2. DIFERENCIAS ENTRE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

> **¿Sabías que...?**
>
> Si algo no podemos ocultar, son los elementos de la comunicación no verbal. Podemos evitar que el receptor nos vea (llamada telefónica), pero es inevitable que *nos delate* nuestra entonación, o incluso, si la comunicación es presencial, la distancia a la que nos colocamos de nuestro interlocutor.

Aunque en muchas ocasiones se emplean de manera indistinta los términos *comunicación* e *información,* no debemos confundirlos. La diferencia fundamental es que la **comunicación** es **bidireccional,** es decir, el emisor espera una respuesta por parte del receptor. Es el caso de la comunicación telefónica, o de un *chat.*

La **información,** sin embargo, es **unidireccional.** El emisor no desea o no espera respuesta del receptor. Son ejemplos de información un cartel en la calle, un comunicado en el tablón de anuncios de una empresa, o un discurso. En todos estos casos, el emisor no espera que los receptores emitan una respuesta.

2.3. LA COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

La forma más habitual de **comunicación** es la **verbal** que emplea la palabra como signo de expresión; es el caso de las conversaciones que se mantienen en el trabajo, en el hogar o por teléfono y de los documentos escritos.

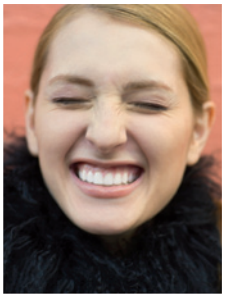
Por otra parte la **comunicación no verbal** es una parte inseparable del proceso comunicativo, formada por un conjunto de signos gestuales y expresivos; es el caso del tono de voz, la sonrisa, las pausas, el lenguaje de signos que emplean las personas sordas...

Los elementos que caracterizan la comunicación no verbal son los siguientes:

- **Paralenguaje.** Manifestaciones extralingüísticas que acompañan a la comunicación verbal; como la entonación de la voz, el llanto o la sonrisa. Son aspectos de los que el receptor puede extraer información y completar su comprensión del mensaje.
- **Proxémica.** Distancia física que hay entre el emisor y el receptor.
- **Kinésica** o **lenguaje corporal.** Estudia la postura del cuerpo del emisor y los gestos o movimientos faciales que utiliza. En una conversación, no es lo mismo que alguien esté con los brazos cruzados a que esté relajado y con los brazos a los lados.



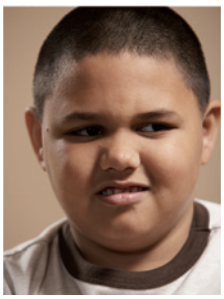
Alegría



Temor



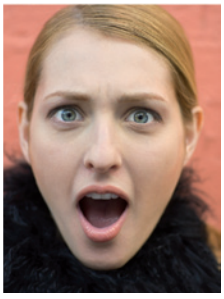
Tristeza



Asco



Enfado



Asombro

2.4. COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO

Las formas de comunicación dentro de la empresa están directamente relacionadas con las formas en que se comunican las personas de manera habitual.

Su principal función es la de emitir la información necesaria y suficiente para que la empresa cumpla con sus funciones.

Las normas que regulan la forma de comunicarse en la empresa reciben el nombre de **protocolo de comunicación.**

2.5. ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Los elementos que componen el proceso de la comunicación son:

- **Emisor:** es quien gestiona el contenido y lo emite.
- **Mensaje:** la información que el emisor quiere transmitir.
- **Receptor:** el destinatario del mensaje.
- **Código:** la forma en que el emisor organiza y codifica la información para transmitirla al receptor. Emisor y receptor deben compartir el mismo código.
- **Canal:** el medio físico por el que se transmite la información.
- **Ruido:** las interrupciones o interferencias que afectan al mensaje.
- **Redundancia:** la repetición de un mensaje que no se ha recibido debido al exceso de ruido.

En el apartado 5 de esta unidad de trabajo se ilustrará el proceso de comunicación.

2.6. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Se producen, básicamente, por interferencias en la comunicación, sea por parte del emisor, del receptor o en el propio mensaje:

- En el emisor:
  - — Problemas en la codificación del mensaje; por ejemplo, uso de códigos incorrectos.
  - — Problemas en el uso del lenguaje.
  - — Uso de lenguaje excesivamente técnico.
  - — Mensajes demasiado largos o confusos.
- En el receptor:
  - — Falta de atención.
  - — Prejuicios hacia el emisor o hacia el mensaje.
  - — Interrupciones constantes al emisor.
- En el mensaje:
  - — Extensión del mensaje.
  - — Problemas en la codificación del mensaje.
  - — Ruido que distorsiona el mensaje.

¿Sabías que...?

El beso protocolar ha evolucionado a lo largo de la historia. En la Antigüedad, a los reyes asiáticos, sus súbditos o visitantes les besaban sus zapatos (en el protocolo del Vaticano se mantuvo esa costumbre hasta finales del siglo XIX).

En la Edad Media, los reyes permitían a sus súbditos que les besaran las manos (es una costumbre que se mantiene hoy en día en la Iglesia católica, cuando se visita a los cardenales o al Papa); sin embargo, el rey podía conceder a ciertas personas (nobles o caballeros de gran confianza) que le besaran en la cara.



El **protocolo de comunicación** de una empresa lo forman todas aquellas normas que se deben seguir al comunicarse en su ámbito, tanto por parte de los empleados y directivos como por los miembros de otras empresas o instituciones, siempre y cuando se las comuniquen.

➲ Véase SUPUESTO 2.

CUESTIONES

8 Explica cuáles son las diferencias que existen entre *comunicación* e *información.*

9 Clasifica las siguientes situaciones comunicativas como información o comunicación:

a) Un comunicado en la tablón de anuncios de la empresa.

b) Dos personas conversando en una cafetería.

c) Una conversación telefónica.

d) Una conferencia.

e) Una clase en la que se pide a los alumnos que participen.

10 Según los elementos de la comunicación no verbal kinésica, proxémica y paralenguaje, completa el significado de las situaciones planteadas en esta tabla:

SITUACIÓN	SIGNIFICADO
En una tienda, una persona apoyada en el mostrador. Se acerca al encargado y, alzando la voz, dice: «Esto es intolerable». Y golpea el mostrador con el puño.	
Una pareja en una cafetería, sentada muy próxima, se mira a los ojos y sonríe.	
Una persona en un bar, con la música muy alta, señala a quien tiene enfrente y le hace señas hacia la salida.	
Dos personas dándose la mano antes de empezar una reunión.	

11 Explica, con tus propias palabras, el significado de *protocolo de comunicación.*

12 Elabora un gráfico en el que se vean todos los elementos que intervienen en el proceso de comunicación.

13 Explica qué significa el ruido en el proceso de la comunicación y pon algún ejemplo.

14 Explica con tus propias palabras la diferencia entre *unidireccional* y *bidireccional,* y cómo se aplica al caso de la información y la comunicación.

15 Define qué son las barreras de comunicación y explica qué tipos de barreras pueden tener lugar dentro de un proceso comunicativo, tanto por parte del emisor como del receptor o del propio mensaje.

16 Analiza las siguientes situaciones y responde:

a) Si nos encontramos en un bosque y gritamos, ¿estaremos realizando un acto de comunicación si nadie nos oye? ¿Qué elementos faltarían para que fuese un acto de comunicación completo?

b) Si nos llaman al móvil y no respondemos, ¿será un acto de comunicación si no tenemos contestador? ¿Qué elementos faltarían para que fuese un acto de comunicación completo?

c) En un aeropuerto ves una persona que conoces, pero estáis separados por una mampara de cristal. Te ha visto pero no te oye, le haces señas y finalmente acordáis mediante gestos llamaros a casa cuando lleguéis. ¿Se tratará de un acto de comunicación si lo hacemos solo por señas?

d) Investiga cómo establecen la comunicación las personas con deficiencias auditivas y las personas con deficiencias visuales.

17 Analiza la siguiente lista de sistemas de comunicación y, después, responde a las preguntas. Si alguno de ellos no sabes en qué consiste, busca información en Internet para responder a las preguntas:

- El código que se utiliza para los mensajes SMS.
- Las señales de humo que utilizaban los indios americanos para comunicarse entre ellos cuando estaban alejados.
- Los jeroglíficos egipcios.
- El código morse.
- Los mensajes cifrados.

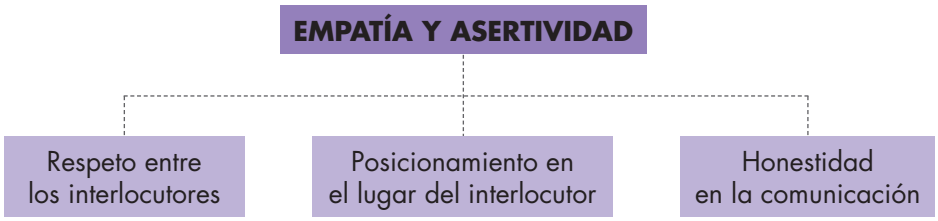
a) Para cada uno de ellos, indica cuáles son los elementos del proceso de comunicación.

b) Enumera las semejanzas y las diferencias que encuentras entre ellos.

18 Investiga en Internet el lenguaje que utilizan las personas sordomudas para comunicarse entre ellas. ¿Cuáles podrían ser en ese caso las barreras de la comunicación en el emisor, en el receptor y en el mensaje?

3 Empatía y asertividad

La empatía y la asertividad implican los siguientes aspectos:



EJEMPLO

La conocida frase *ponerse en los zapatos del otro* indica una situación en la que, en un determinado momento, una persona es capaz de establecer sintonía con lo que siente y piensa otra, e intenta ponerse en su lugar. Esa experiencia de conexión con el otro es lo que se entiende por **empatía.**

- **¿Qué significa ser empático?** Ser empático es aprender a detectar las reacciones de los demás en muchas situaciones. Dichas reacciones suelen estar directamente relacionadas con sus pensamientos y emociones. Se trata de observar con atención, más allá de las palabras, las expresiones faciales y el lenguaje corporal del interlocutor. Esta es la base de la comunicación no verbal, que se estudiará en la unidad de trabajo 2. La siguiente tabla muestra las principales ventajas de la empatía:

VENTAJAS DE LA EMPATÍA	**La comunicación fluye** en la medida en que se logran detectar las emociones del otro, aunque no se expresen abiertamente.
	Las personas se sienten entendidas y se estrechan y fortalecen las relaciones entre ellas.
	Se pueden anticipar situaciones de conflicto al tomar las medidas necesarias para evitar que se llegue a una situación crítica.
	Se aprende a **aceptar las expresiones de las emociones** del otro, así como a detectar posibles **incoherencias** entre lo que se dice en palabras y lo que se expresa en gestos.

Un paso más allá de la actitud empática consiste en manifestar el punto de vista propio, aunque respetando el de los demás. Esa forma de actuar se conoce con el nombre de **asertividad.**

- **¿Qué implica y para qué sirve la asertividad dentro del contexto comunicativo?** Ser asertivo implica saber expresar sentimientos y deseos (sean positivos o negativos) de forma eficaz, sin sentir vergüenza ni culpa y, a la vez, teniendo en cuenta los derechos del otro. Por otra parte, permite saber defenderse frente a las conductas inapropiadas y poco cooperativas de otros, sin necesidad de comportamientos extremos, como la pasividad o la agresividad, sino, precisamente, manteniéndose en un punto intermedio.

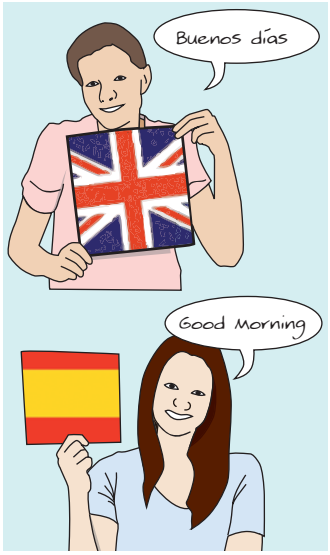
VÍDEO

¿Sabías que...?

La **empatía** es la capacidad de una persona para identificarse, mental y afectivamente, con el estado de ánimo de otra. Es decir, la capacidad de «leer» las emociones y los pensamientos del otro dentro de un determinado contexto.

Se trata de una habilidad social que se aprende en las etapas tempranas del desarrollo personal, es decir, en la niñez, por medio de la experiencia.

Aplicada a la comunicación, la empatía, entre otras ventajas, permite escuchar con atención al otro, manejar las emociones propias y ajenas sin afectar el proceso de comunicación, y comprender las posibilidades y limitaciones de los demás.



3.1. RESPETO ENTRE LOS INTERLOCUTORES

Recuerda

La asertividad suele asociarse a un comportamiento maduro, con el que la persona ni agrede a los demás ni se somete a la voluntad de otros, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

Existe una serie de derechos asertivos básicos, como por ejemplo el derecho a ser tratados con respeto y dignidad; el derecho a equivocarse y ser responsable de los errores cometidos; el derecho a tener opiniones y valores propios; el derecho a pedir aquello que nos corresponde, etcétera.

El hecho de que los interlocutores sean empáticos y asertivos les proporciona seguridad y fortalece su autoestima. El resultado es que las comunicaciones se establecen con respeto hacia los demás y hacia sí mismos.

Al prestar la debida atención, no solo se capta correctamente el mensaje que quiere transmitir el interlocutor, sino que se le comunica que está siendo comprendido.

Esta actitud es empática y, por tanto, respetuosa. Si, además, los interlocutores intercambian abiertamente su parecer sobre la situación planteada, estarán siendo asertivos y, por lo tanto, la interacción será creíble y provechosa.

3.2. POSICIONAMIENTO EN EL LUGAR DEL INTERLOCUTOR

Una ventaja de la empatía es que desaparecen las barreras psicológicas que puedan surgir durante el proceso de comunicación.

También se minimiza el efecto de los filtros, como interpretaciones, creencias y prejuicios que podamos tener sobre el interlocutor. Disminuye la posibilidad de caer en estereotipos (generalizaciones inadecuadas), de generar un *efecto halo* (prejuicios o idealizaciones sobre el otro) y de aplicar una percepción selectiva (quedarse solo con parte del mensaje).

3.3. HONESTIDAD EN LA COMUNICACIÓN

La consecuencia directa de que una persona sea capaz de ponerse en el lugar de otra (empatía) y de manifestar su punto de vista respetando el de los demás (asertividad) implica la transparencia, que es un ingrediente básico para una comunicación basada en la confianza.

➲ Véase **SUPUESTO 3.**

CUESTIONES

19 Define qué es la empatía. Pon un ejemplo.

20 Explica las principales ventajas de la empatía dentro de un proceso comunicativo.

21 Define qué significa la asertividad y aporta una situación en la que creas que has sido asertivo/a.

22 Indica la importancia de mantener el respeto entre los interlocutores en un proceso comunicativo.

23 Especifica cuáles son los beneficios de ponerse en el *lugar del otro* durante la comunicación.

24 Eres nuevo en una empresa y llevas más de media hora esperando que el encargado te reciba para enseñarte tu nuevo puesto de trabajo y suministrarte el material para tu labor administrativa.

— Indica, según lo estudiado, cuál de las siguientes expresiones es pasiva, agresiva o asertiva.

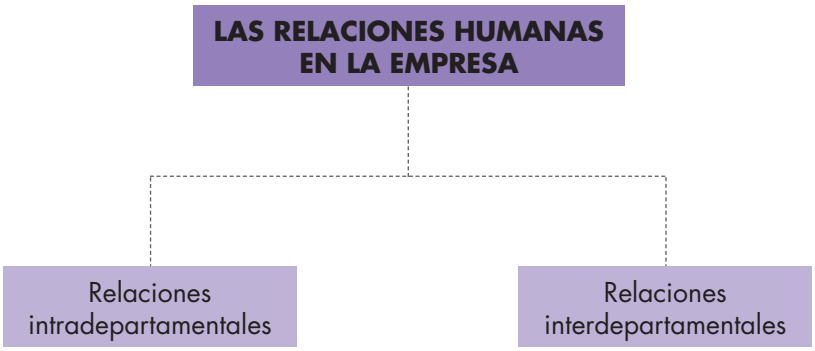
a) «¡Pero qué se habrán creído! Que por ser nuevo me van a dejar esperando hasta que les dé la gana..., pues no, ahora mismo reclamo y pregunto por el responsable de mi área. Faltaría más...»

b) «¡Lo sabía! Seguro que estoy pagando la novatada. Total, soy el último en llegar y a nadie parece importarle que esté esperando media hora a que me coloquen. Si es así como empiezo en este trabajo, mejor no imaginarme lo que me puede esperar...»

c) «Bueno, parece que todos están volcados en sus tareas. Voy a averiguar si ya han avisado al responsable de mi área de que estoy aquí, no sea que esté reunido o que haya otra persona que me vaya a acompañar. Mejor le consulto a la recepcionista antes de sacar conclusiones precipitadas, a ver quién me puede atender. No hay tiempo que perder.»

4 Las relaciones humanas en la empresa

En la empresa se producen relaciones intradepartamentales e interdepartamentales.



Los elementos que forman una organización son de tres tipos: materiales, inmateriales y humanos.

ELEMENTOS	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Materiales	Bienes físicos que la empresa posee y que utiliza para producir otros bienes, así como los que tiene en *stock* (almacenados).	El edificio o nave industrial en el que tiene lugar la actividad laboral; su patrimonio inmobiliario; los productos para la venta; las materias primas; el dinero invertido, etcétera.
Inmateriales	Como su propio nombre indica, son elementos intangibles. Se producen dentro de la infraestructura física de una organización.	Los servicios que ofrece la organización; las comunicaciones; el intercambio de información entre los empleados, clientes y proveedores, traducidos en trabajo en equipo, atención eficaz, confianza mutua, etcétera.
Humanos	Son el conjunto de personas que desarrollan su actividad laboral dentro del organigrama o estructura organizativa.	Directivos, mandos intermedios, administrativos, técnicos, vendedores, mano de obra...

Los elementos inmateriales y los humanos son la base de las relaciones que se establecen entre las personas que constituyen una organización.

Tanto si se trata de organizaciones verticales como horizontales o de otra índole, las relaciones que se establecen entre sus miembros son de interdependencia, como si se tratara de las partes de un organismo vivo.

Estas partes del *ser vivo/organización* suelen estar divididas según áreas funcionales y departamentos. Y estos, a su vez, establecen relaciones entre sí, tanto intradepartamentales como interdepartamentales.

Recuerda

Hay muchos artículos y libros en los que se comparan las organizaciones y empresas con los seres vivos. La idea es humanizar el trabajo, empezando por humanizar su entorno, es decir, la organización, que tiene las mismas características de un ser vivo. Vayamos por partes:

— En primer lugar, hay una estructura o cuerpo organizacional, que lo forman las relaciones entre las personas de la organización y aquellas con las que se relacionan externamente.

— En segundo lugar, la organización experimenta sentimientos (positivos, negativos o neutros), de modo que el clima o la situación emocional de la organización está sometido a cambios.

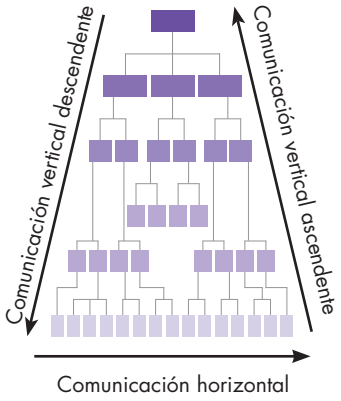
— Finalmente, la organización piensa, es decir, existe la mente organizacional, que son los valores y creencias que transmiten los propietarios, empresarios o el equipo directivo con su ejemplo, así como el resto de los trabajadores con sus reacciones y comportamientos.

4.1. RELACIÓN INTRADEPARTAMENTAL

Recuerda

Cuando se visualiza una organización en su representación gráfica (organigrama), es fácil apreciar los dos sentidos en los que se establece la comunicación: vertical (ascendente y descendente) y horizontal.

Flujo de comunicación interna



Como su nombre indica, la **relación intradepartamental** es aquella que tiene lugar dentro de un mismo departamento de la empresa. Por ejemplo, en el Departamento de Ventas (que suele depender de la Dirección comercial), estaríamos hablando de las comunicaciones y los flujos de información interna entre los diferentes miembros del departamento.

En lo que se refiere a la jerarquía, las relaciones intradepartamentales son de tres tipos:

- **Relaciones con los superiores.** Tienen lugar con las personas que ocupan cargos con autoridad directa sobre su equipo. Por ejemplo, la relación entre un delegado comercial y el director comercial del que depende.
- **Relaciones con los iguales.** Son las interacciones que se establecen entre compañeros de trabajo con funciones de responsabilidad similar.
- **Relaciones con los subordinados.** Relaciones que se establecen entre los superiores y los empleados a su cargo.

4.2. RELACIÓN INTERDEPARTAMENTAL

La relación interdepartamental es la que tiene lugar entre dos o más departamentos de una empresa, estén o no vinculados a una misma área funcional.

EJEMPLO

Es el caso de la relación entre el Departamento Comercial con el Departamento de Investigación (I + D), de una empresa farmacéutica. La relación directa de un delegado comercial con el cliente (en este caso, un médico) proporciona información muy valiosa tanto para los propios comerciales como para los investigadores, cuya función es analizar y, en lo posible, mejorar las características del medicamento.

➲ Véase **SUPUESTO 4**.

CUESTIONES

25 Indica cuáles son los elementos que constituyen una organización y explica brevemente en qué consiste cada uno.

26 Según la clasificación anterior, pon un ejemplo de cada uno de los tres elementos que conforman una organización.

27 Define qué son las relaciones intradepartamentales y los diferentes tipos que, en cuanto a jerarquía, tienen lugar en una organización.

28 Especifica la diferencia entre relaciones intradepartamentales e interdepartamentales, y aporta un ejemplo de cada uno.

29 Elabora un esquema en el que se vea claramente cómo son las relaciones interdepartamentales y cuál es el flujo de información (unidireccional o bidireccional; ascendente, descendente u horizontal) que tiene lugar en los siguientes casos:

a) Carta del director general a todos los empleados.

b) Llamada telefónica de otro departamento.

c) Conversación con tus compañeros de trabajo.

d) Explicación sobre el funcionamiento de un programa del director del departamento a un empleado recién contratado.

30 Busca en Internet alguna empresa multinacional del sector de la informática o de las nuevas tecnologías en la que se ilustren las relaciones intra e interdepartamentales y, en consecuencia, los flujos de comunicación entre ellas.

5 Procesos de comunicación en la empresa

Los procesos de comunicación en la empresa pueden ser externos e internos.

PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

- La comunicación interna en la empresa
- La comunicación externa en la empresa

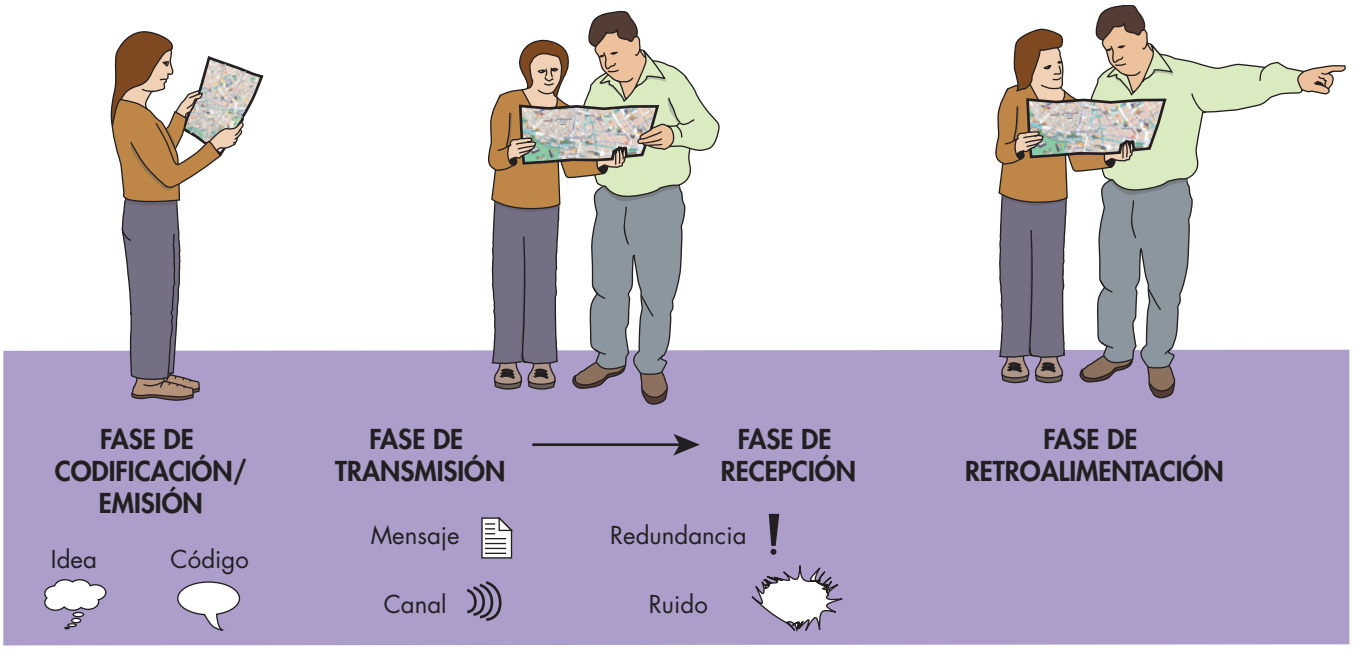
La comunicación es un proceso mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado. La comunicación se caracteriza por ser: dinámica, irreversible, compleja y por responder a intenciones.

Como hemos visto, en el proceso comunicativo están presentes el emisor, el receptor, el mensaje, el código, el contexto, el canal, el ruido y la redundancia. Así pues, en el proceso intervienen todos los elementos nombrados y se pueden distinguir las cuatro fases siguientes:

- **Fase de codificación y emisión.** El emisor siente la necesidad de transmitir una información. Para ello, construye un mensaje según un código (comprensible tanto para el emisor como para el receptor) y se lo envía al receptor.
- **Fase de transmisión.** El mensaje codificado es transportado a través del canal elegido, desde el emisor hacia receptor.
- **Fase de recepción y descodificación.** El receptor capta el mensaje y lo descodifica, es decir, lo interpreta y lo comprende, o cree comprenderlo.
- **Fase de retroalimentación.** El receptor completa el proceso de comunicación al transmitir una respuesta al emisor, es decir, lo retroalimenta.



Veamos un resumen gráfico de las cuatro fases del proceso comunicativo:



5.1. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

> **¿Sabías que...?**
>
> Las presentaciones y las conferencias han favorecido la redundancia (la repetición de un mensaje que no se ha recibido debido al exceso de ruido). Por ello, se usan los pizarrones, las transparencias y más recientemente programas informáticos, que permiten apoyar la información, no solo con una proyección estática, sino que puede incluir vídeos y audios.

Según su contexto, la comunicación en el ámbito laboral puede ser:

- Según su **estructura:** formal o informal.
- Según el **código de transmisión:** oral y escrita; visual y audiovisual.
- Según el **ámbito:** externa e interna.
- Según la **dirección:** vertical y horizontal.
- Según el **alcance:** individual y colectiva.
- Según el **tiempo** transcurrido: directa o diferida; vigente o histórica.
- Según el **tema y la posibilidad de acceso** a ella: confidencial y no confidencial.

Dentro del ámbito empresarial, esta primera modalidad de comunicación, la interna, es aquella que se desarrolla dentro de dicho entorno.

EJEMPLO

La felicitación navideña que emite el presidente de la empresa a todos los empleados.

Como hemos visto la comunicación interna puede ser tanto vertical (ascendente o descendente) como horizontal. En la siguiente tabla mostramos las características, objetivos y usos de ambas.

CLASE		CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS	UTILIZACIÓN	EJEMPLOS
Vertical	Ascendente	Fluye desde las funciones de menor autoridad hacia las funciones de mayor autoridad.	• Conocer los progresos de los proyectos/obtener información sobre el trabajo que se desempeña. • Aclarar dudas sobre áreas, proyectos... • Favorecer la participación.	• Informes/entrevistas informales. • Consultas. • Reuniones/buzón de sugerencias/encuestas de opinión/desacuerdos o quejas.	El comité de empresa propone una reunión con sus superiores para revisar la posibilidad de un ajuste salarial a quienes han tenido que asumir más funciones después de una reestructuración laboral.
	Descendente	Fluye desde los mandos superiores hacia niveles inferiores.	• Dar instrucciones. • Transmitir/obtener información. • Comunicar avisos o novedades.	• Reuniones directivos/empleados. • Objetivos y procedimientos/evaluación del desempeño. • Tablones de anuncios/circulares/publicaciones impresas o digitales/redes internas/dispositivos electrónicos.	La Dirección de Recursos Humanos y Financiera comunica que analizará los casos en los que haya que ajustar las horas extras a aquellos empleados que, por su función operativa, hacen guardias.
Horizontal		Fluye entre interlocutores de la misma jerarquía laboral.	• Coordinar actividades. • Resolver problemas. • Tomar decisiones.	• Reuniones de trabajo. • Comunicados internos. • Trabajos en equipo. • Comunicados de teléfono o red.	La Dirección de Finanzas y el Departamento Legal revisan los estatutos de la empresa para ajustar los salarios que mayor carga y riesgo laboral tengan.

COMUNICACIÓN SEGÚN EL CÓDIGO DE TRANSMISIÓN EMPLEADO

Dentro de la modalidad de comunicación empresarial, además de la comunicación en cuanto al ámbito y la dirección de la información, se encuentra la modalidad que atiende al código de transmisión empleado, es decir, el lenguaje oral y escrito.





Teniendo en cuenta que el lenguaje humano se divide en dos tipos, el no verbal y el verbal, el lenguaje no verbal utiliza para expresarse signos diferentes a las palabras, mientras que el lenguaje verbal emplea la palabra como único medio de comunicación.

A su vez, la palabra puede ser oral (por ejemplo, un diálogo entre dos personas) o escrita (por ejemplo, la prensa impresa o digital).

LENGUAJE	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Oral	• Inmediatez en la transmisión del mensaje. • Posibilidad de retroalimentación rápida. • Facilidad para aclaraciones y rectificaciones. • Opción de apoyo en el lenguaje no verbal (principalmente cuando la comunicación es en directo).	• Falta de registro/documentación del mensaje. • Posibilidad de que las reiteraciones o los filtros en la comunicación (generalizaciones, prejuicios, etc.) de un mensaje oral se transformen en ruido y se desvirtúe el mensaje original.
Escrito	• Posibilidad de guardar el mensaje. • Disminución del riesgo de deformar o malinterpretar el mensaje. • Opción de rapidez en el envío y recepción del mensaje, cuando sucede en tiempo real (no diferido). • Posibilidad de transmisión de mensajes con información compleja y de su mejor retención al contar con el apoyo visual.	• Posibilidad de pérdida del mensaje. • Pérdida de la personalización del mensaje. • No es tan rápido como el mensaje oral. • Imposibilidad de uso del lenguaje no verbal.

5.2. LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LA EMPRESA

➲ Véase **SUPUESTO 5**.

➲ Véase **SUPUESTO DE SÍNTESIS**.

Las organizaciones intercambian información de manera constante con su entorno exterior. Ese entorno, dependiendo del sector y la actividad a la que se dedique la empresa, está formado por *clientes, proveedores, competencia, intermediarios, medios de comunicación* y *público en general.*

EJEMPLO

Dentro de una empresa petrolera, puede existir una división especializada en gestionar sus estaciones de servicio (actividad).

Dicha división se encarga de que estén plenamente operativos todos sus puntos de venta de combustible y lubricantes para vehículos de motor en todas las zonas donde opera (productos y servicios).

Para transmitir la información sobre la empresa al exterior, las organizaciones suelen emplear una serie de canales de comunicación formales, entre los que se encuentran las áreas de *publicidad* y *relaciones públicas,* las de *marketing, prensa...* Además, utilizan otros canales de comunicación informal, que van surgiendo conforme van cambiando las necesidades de comunicación.



Dentro de los canales de comunicación mencionados, los departamentos de publicidad y relaciones públicas son los encargados de informar al público sobre las actividades, los productos y los servicios que ofrece la empresa.

Tanto la publicidad como las relaciones públicas permiten dar a conocer la imagen de la empresa.

CUESTIONES

31 Explica cuáles son las cuatro fases del proceso de comunicación dentro de la empresa.

32 Define cuáles son los tipos de comunicación interna según la dirección en la que fluye esta y las características de cada una.

33 Explica con tus propias palabras las ventajas y las desventajas de la comunicación oral, y pon un ejemplo de cada una.

34 Indica cuáles son las principales ventajas del uso de la comunicación escrita dentro de la empresa.

35 Explica en qué consiste la comunicación externa de la empresa.

36 ↩ La empresa Todo Para Ti S. A. tiene una serie de productos nuevos. ¿Qué tipo de comunicación emplearías para comunicarlo a los siguientes interlocutores?

a) Los empleados encargados de la central telefónica de atención al cliente.

b) Los distribuidores.

c) Los clientes.

37 ★ @ Explica y pon ejemplos de cada uno de los factores clave que deben estar presentes en la comunicación externa de la empresa de videojuegos Mundos Imaginarios S. A., según se especifica en estos puntos:

a) Agentes que componen el entorno exterior relevante de la empresa de videojuegos.

b) Tipo de información básica que dicha empresa intercambia con su entorno.

c) Principales canales de comunicación entre la empresa de videojuegos y su entorno exterior relevante.

Puedes apoyarte en páginas web del sector de videojuegos que conozcas.

SUPUESTOS PRÁCTICOS RESUELTOS

SUPUESTO 1 LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA / COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Empiezas a trabajar en una empresa minera y tienes que comunicarte con todos los empleados (los de la mina y los de la sede central) para felicitarles por los buenos resultados del último año. Además, la empresa acaba de comprar una siderúrgica y deberías enviarles esta información.

a) ¿Sería oral o escrito? ¿Usarías medios electrónicos?

b) ¿Cómo enfocarías el tipo de comunicado?

c) Para los empleados de la siderúrgica, ¿qué tipo de comunicación utilizarías y cómo se la harías llegar?

SOLUCIÓN

a) Una parte del comunicado sería oral (llamadas telefónicas, por ejemplo) y otra parte, escrita. Parte de la comunicación escrita se hará por correo electrónico.

b) A los empleados de la mina se le pondrían comunicados en el tablón de anuncios del comedor y en los vestuarios. Además, a los responsables que están en la mina debe enviárseles una carta personalizada. A los empleados de la sede central se les enviaría un mail colectivo, así como una notificación para el tablón de anuncios de la empresa. A los de la siderúrgica recién adquirida, un correo electrónico para los mandos intermedios y una llamada telefónica a Recursos Humanos, indicándoles que enviarás una notificación que necesitas que se haga pública a todos los empleados.

c) Habría que recordarles el proceso de adquisición y, después, hablar con Recursos Humanos, enviar un correo electrónico a todo el personal de la sede y una comunicación a los empleados de la planta.

SUPUESTO 2 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Observa la actitud del equipo de ventas de una empresa. a) ¿Crees que la actitud comunicativa y corporal del director es la correcta? b) ¿Consideras que los demás miembros del equipo le están prestando atención? c) ¿Cómo mejorarías el proceso comunicativo que tiene lugar durante la reunión?



SOLUCIÓN

a) La postura corporal del director es algo desgarbada. Esta imagen podría transmitir a sus subordinados que no les está dando la importancia merecida, sino que se trata de un simple trámite.

b) El grupo no le está prestando atención: algunos no atienden, o si lo hacen es sin interés, otra bosteza, uno duerme...

c) Para mejorar la reunión:

- El director debe tener una actitud corporal adecuada: espalda recta, observando al grupo mientras habla, atento a las reacciones faciales o posibles interrupciones de los miembros de su equipo.
- Ha de explicar cuál es el objetivo de la reunión.
- Si hay terminología técnica, debe aclararla antes de empezar.
- Tiene que usar elementos gráficos para que haya un refuerzo visual del mensaje y se pueda comprender rápida e inequívocamente.
- Debe utilizar una sala adecuada, evitando generar «ruido» (distracciones como carteles, ventanas abiertas por las que entre ruido o se vea la calle, etcétera).

SUPUESTO 3 EMPATÍA Y ASERTIVIDAD

La Dra. Escalante ha ido a desayunar, como de costumbre, a la cafetería habitual. Cuando el camarero (que no es el que siempre le sirve) le trae el desayuno, se da cuenta de que el vaso está sucio, con marcas de pintura de labios de otra persona. Si fueras la Dra. Escalante, ¿cómo reaccionarías ante este hecho?

a) Sin decir nada, te quejas calladamente aunque sigues usando a disgusto el vaso sucio.

b) Pides inmediatamente una hoja de reclamaciones, después de llamar al camarero quejándote en voz alta para que los demás clientes oigan tu reproche.

c) Llamas al camarero y le pides por favor que te cambie el vaso, indicándole, con buenas formas, que la próxima vez, él y sus compañeros, procuren estar más atentos con la limpieza.

SOLUCIÓN

Las tres reacciones posibles del ejemplo ilustran los tres puntos principales de la asertividad: el *estado pasivo,* el *estado asertivo* y el *estado agresivo* en una misma situación. Las respuestas a) y b) no serían las conductas apropiadas en este caso, si lo que se pretende es solucionar un problema y reducir la conflictividad de la situación, así como ponernos en el lugar del otro, en el supuesto de que fuésemos nosotros quienes sufriéramos la reclamación. Por lo tanto, la opción c) parece la más adecuada. Se detecta una situación inaceptable como usuario o cliente (vaso sucio), se pide lo que se necesita y se explica el motivo del malestar, alertando para próximas ocasiones. Este estilo de comunicación asertiva es el que, tanto a corto como a largo plazo, da mejores resultados.

SUPUESTO 4 LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

Imagina que trabajas en una importante empresa internacional de mensajería y de transporte de mercancías, que se llama Entregas a Tiempo S. L. Es Navidad y, durante el mes de diciembre, aumenta notablemente el número de paquetes urgentes para ser enviados y recibidos tanto del país como del extranjero.

— Si el objetivo es cumplir con el compromiso de reparto eficiente y a tiempo, indica qué elementos inmateriales se deben potenciar en el Departamento de Atención al Cliente durante la campaña de Navidad.

SOLUCIÓN

Los elementos inmateriales (intangibles) que debe potenciar son: trabajo en equipo, solidaridad, atención eficaz (garantía y seguridad en la entrega y recepción de la mercancía en buen estado y a tiempo), paciencia, empatía y asertividad con el cliente (ante posibles retrasos o desconocimiento de cómo acceder a la información en la web, prepago en línea, seguimiento de la mercancía mediante el localizador o número de referencia, etc.).

Para complementar esta información, apóyate en páginas web del sector de mensajería, como por ejemplo: SEUR (**www.seur.es/**), MRW (**www.mrw.es/**) o DHL (**www.dhl.es/**).

SUPUESTO 5 PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Eva trabaja en una agencia bancaria. Se encuentra algo atareada, aunque no hay ningún cliente en ese momento. Llega una clienta, Elvira, a solicitar información para comprar un coche. No se sienta esperando que Eva le invite a hacerlo. Se produce la siguiente conversación:

ELVIRA: Buenos días, quisiera que me dierais información para un préstamo...

EVA (sin quitar la vista del ordenador y cortando a Elvira): Para los créditos hipotecarios, este es un buen momento.

ELVIRA: No, es para un coche, he cambiado de trabajo y además no es lo que busco en este momento.

EVA: Bueno, si lo que quiere es un préstamo para un coche, esa información se la puede dar mi compañero...

Elvira, se levanta, sale de la agencia y se va a otro banco.

a) ¿Sabía Eva lo que realmente quería Elvira?

b) ¿Qué errores cometió Eva?

c) ¿Cómo debería haber procedido Eva?

SOLUCIÓN

a) No prestó atención a lo que le pedía Elvira. Terminó ofreciéndole algo que ella no quería y, por eso, perdió a una potencial cliente.

b) Primero y fundamental, no escuchó atentamente lo que la cliente le estaba diciendo. Segundo, no miró a Elvira hasta el final de la conversación. Tercero, cada vez que Elvira intentaba plantearle sus necesidades, Eva la interrumpía.

c) La situación comunicativa debió desarrollarse de la siguiente manera:

ELVIRA: Buenos días, quisiera que me dierais información para un préstamo de un coche.

EVA (mirándola y dejando lo que está haciendo en el ordenador): ¿Sería para uso familiar o para el trabajo?

ELVIRA: Acabo de cambiar de trabajo y me piden coche propio.

EVA: De acuerdo, le puedo dar esta información básica, pero los préstamos de vehículos los lleva mi compañero de aquella mesa. (En ese momento, levanta el teléfono y marca una extensión.)

EVA: Antonio, tengo a una cliente que desea información sobre un préstamo para un vehículo; le he dado la información básica para que puedas hablar con ella. (Cuelga y se dirige a Elvira.)

EVA: Mi compañero la está esperando.

ELVIRA: Gracias.

SUPUESTO DE SÍNTESIS

Luis Martínez es el director del Departamento de Administración de una empresa que se dedica a la fabricación de repuestos para vehículos. Está a punto de jubilarse y la empresa ha contratado a la persona que le sustituirá. Él tiene a su cargo toda la facturación de la empresa, la gestión de pagos y de nóminas.

Los departamentos de la empresa están bien diferenciados:

- Dirección general.
- Producción.
- *Marketing.*
- Logística y distribución.
- Administración.

Últimamente la empresa ha crecido y, de los doce empleados de hace dos años, se ha pasado a casi cien. Luis lleva tiempo sugiriendo a la empresa que es necesario crear dos departamentos, uno de nóminas y otro de facturación, pues el volumen de trabajo es muy grande. De esto hace ya varios meses, pero no le han contestado.

La persona que le sustituirá ha comprobado que realmente es un volumen excesivo para el actual departamento, sobre todo teniendo en cuenta los planes de expansión, y no se dará abasto.

Para ello, ha preparado un informe a la Dirección general de la empresa y ha convocado una reunión para explicarlo.

a) Elabora un organigrama con la estructura actual de la empresa.

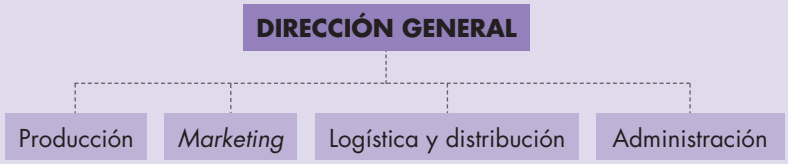
b) Elabora un organigrama con las propuestas de Luis Martínez.

c) ¿Cuáles son los obstáculos a los que se ha enfrentado Luis?

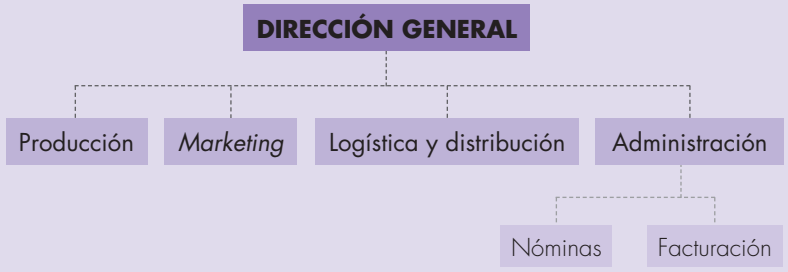
d) ¿Puedes diferenciar entre la estrategia que siguió Luis y la de la persona que le va a sustituir? ¿Cuál crees que es mejor?

SOLUCIÓN

a) El organigrama actual es el siguiente:



b) La propuesta de Luis es la siguiente:



c) La presentación que realizó fue oral e informal; tampoco hizo un seguimiento de su propuesta.

d) Luis centró su estrategia en la comunicación oral, que para un tema como este no es muy eficaz. La persona que le sustituirá decidió que era mejor elaborar un informe y exponerlo a la Dirección general y tratarlo de forma oficial en una reunión.

SUPUESTOS PRÁCTICOS PARA RESOLVER

1. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1 Estás trabajando en el Departamento de Contabilidad de una empresa y debes solicitar al Departamento de Ventas que te facilite los datos del último trimestre.

— ¿Qué harías para obtener esa información?

2 @ Describe cuáles son las áreas funcionales de una empresa cuyo organigrama y estructura estén publicados en Internet. a) ¿Crees que debería haber algún área más? b) Indica qué departamentos añadirías a esa estructura funcional.

3 @ Describe los tipos de cargos que existen en la empresa del supuesto anterior y clasifícalos según los tipos que has indicado.

4 Comenta la siguiente noticia:

La UE abre el debate para imponer cuotas de mujeres en las empresas

Bruselas insta a las compañías a pactar mecanismos de autorregulación o avisa de que intervendrá

El techo de las grandes empresas europeas está hecho de un cristal muy duro. Solo un 3 % están dirigidas por una mujer. Y ellas solo representan el 12 % de los miembros de los consejos de administración. Un panorama desolador que la UE quiere corregir. Las empresas tienen un año para incorporar a más mujeres en puestos de responsabilidad. Si no lo hacen, amenazó la vicepresidenta de la Comisión, Viviane Reding (del Partido Popular Europeo), se introducirán medidas efectivas.

a) ¿Qué opinión te merece que las mujeres estén discriminadas, tal como indica la noticia?

b) Busca en Internet organigramas de empresas y mira cuántos hombres y cuántas mujeres hay en los diferentes cargos. Analiza y compara los resultados con los datos de la noticia.

2. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

5 Carlos empieza a trabajar en el Departamento de *marketing* de una empresa de servicios; le piden que envíe un correo a la Dirección solicitando un informe sobre la empresa para los proveedores. Acto seguido, envía un correo a la Dirección general solicitando esa información.

a) Redacta un modelo de correo electrónico presentándote y solicitando esa información.

b) Analiza e indica si habría otra manera de solicitar esa información.

3. EMPATÍA Y ASERTIVIDAD

6 Estás en un restaurante, hay mucha gente y el camarero tarda en venir a tomar la nota del pedido. Cuando finalmente se acerca y te da la carta, se marcha de nuevo. Después, te sirve un plato que no habías pedido. a) ¿Cómo actuarías? b) ¿Crees que resulta fácil ser empático? c) ¿Pedirías una hoja de reclamaciones?

7 Ejemplifica una situación en la que surge una discusión sobre la devolución de una prenda de vestir que, sin estar defectuosa, se quiere devolver. Se trata de una tienda pequeña. El motivo es que la compradora no se la probó en el momento de comprarla y ahora no le gusta cómo le queda. Tú estás presente en la discusión, y además hay otros dos interlocutores (la dependienta y la amiga a la que acompañas). Pon en práctica el respeto entre todos los interlocutores (incluyéndote a ti); el posicionamiento en el lugar de, al menos, uno de ellos (asertividad); y la honestidad en la comunicación.

— Escribe el diálogo que se produciría.

4. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

8 Carolina trabaja en la recepción de Megabeep S. L., una empresa de informática; está consultando su correo personal cuando llegan dos proveedores, el primero de Tecnotrens S. A. y el segundo de Actiline S. A. Ambos quieren hablar con la directora de producción. Carolina, que casi no ha levantado la vista del ordenador para seguir leyendo su correo personal, va a hablar con la directora para informarla.

DIRECTORA: ¿Quiénes son?

CAROLINA: Uno de ellos es de Tecno... algo, la verdad es que no lo recuerdo.

DIRECTORA: (mirando directamente a Carolina) ¿Cómo es que no recuerdas sus nombres?

CAROLINA: Perdona, iré a preguntárselo.

DIRECTORA: Déjalo, ya voy yo (da un golpe en la mesa y sale).

a) ¿Cuáles son los errores que cometió Carolina?

b) ¿Cómo debería haber actuado?

c) ¿Ha sido correcta su actitud?

9 Imagina que eres el secretario de tu centro de estudios, y que el director te ha pedido un informe sobre los medios materiales, inmateriales y humanos con los que cuenta el centro. Elabora dicho informe y explica por qué realizas la agrupación de esa manera.

10 ★ Indica la relación de comunicación entre los miembros de una tienda de telefonía móvil, ante la solicitud de un cliente para la reparación de un modelo de móvil que ya está a punto de ser retirado del mercado (fuera de *stock):*

a) Interna. b) Vertical.

c) Ascendente. d) Descendente.

— Describe quienes participan y cómo.

5. PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

11 Indica si en la conversación entre Carolina y su jefa, del supuesto 8, se han producido todas las fases del proceso de comunicación. Si no es así, indica cuál falta.

12 Roberto es el asistente de Rosa, directora de *Marketing* de la editorial Coneñe S. L. Rosa le encarga que, siempre en nombre de ella, realice los siguientes comunicados: convocar a los miembros del departamento a una reunión obligatoria; pedir información a Recursos Humanos sobre un proceso de selección para el departamento; informar a un proveedor que la factura enviada no se le abonará hasta que no transcurra el plazo establecido y legal de 89 días; y felicitar a ese mismo proveedor por lo bien que ha realizado un trabajo muy complicado. Indica cuáles de estas comunicaciones son internas y cuáles externas.

13 Tienes que hacer una reclamación a la empresa telefónica Defone España, con la que tienes un contrato de telefonía móvil. Llamas al número de atención al cliente, y la persona que te atiende no entiende con claridad lo que le estás planteando. Finalmente, después de mucho discutir, te cuelga el teléfono. Vuelves a llamar e indicas que quieres poner una reclamación. a) ¿En qué términos harías dicha reclamación? b) Si te dijeran que la debes enviar a un fax, ¿cuál sería su contenido? Elabora un modelo de ese documento.

14 Cristina está trabajando como asistente administrativo de una empresa de informática. Hoy por la mañana su jefe, el director general, le envía un correo electrónico desde su casa, diciéndole que está enfermo y le pide que:

a) Anule la reunión de las 11:00 con el Departamento de Producción, a la que deberían asistir todos los coordinadores de área.

b) Anule la entrevista de las 14:00 con la persona que se incorporará dentro de 15 días al cargo de director de *Marketing*.

c) Le reenvíe a su correo personal el informe de finanzas que está en su ordenador. Si no encuentra las claves en el lugar habitual de su escritorio, debe llamarle inmediatamente para que se las dé por teléfono.

d) Finalmente, que hable con Recursos Humanos para que avisen a la persona iba a ir a las 17:00 y fijen otra reunión.

¿Cómo organizarías los procesos de comunicación que el jefe de Cristina le pide? Elabora un modelo (carta, correo electrónico, fax, guion para las llamadas telefónicas) que resuelva cada una de las tareas que se le han encargado a Cristina.

SUPUESTO DE SÍNTESIS

15 La empresa La Latita se dedica al enlatado de todo tipo de alimentos.

Tiene dos líneas de producción. Por un lado, están los productos que se comercializan con su propio nombre, La Latita. Por otro lado, hay una segunda línea que es una «marca blanca», y es la más importante, puesto que abastece a supermercados e hipermercados de productos con la marca del cliente.

Ningún empleado posee correo electrónico y la comunicación, básicamente, se transmite vía teléfono o mediante algún comunicado, lo que hace que mucha información se pierda o se tergiverse.

Aunque no está contemplado en ningún organigrama oficial, la empresa tiene tres departamentos: por una parte, el Departamento de Administración, que se encarga de facturación y nóminas; por otra, los Departamentos de Producción y de Dirección general.

En los últimos meses, ocurrieron varios errores en todos los departamentos: se enviaron varios pedidos de manera errónea; por otro lado, las nóminas contienen errores.

Desde la Dirección general se convoca a todos los jefes de departamento, pero no se fija agenda. La reunión es muy tensa y termina con una discusión entre los responsables de departamento, y sin ningún acuerdo final.

a) ¿A qué sector pertenece La Latita? Pon ejemplos de empresas reales que pertenezcan a ese sector.

b) Elabora dos organigramas. El primero con la estructura actual de la empresa. En el segundo, realiza un esquema de cómo crees que debería ser la organización de la La Latita y qué funciones debería asumir cada departamento.

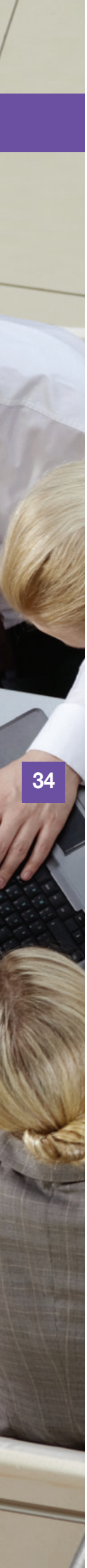
c) ¿Cómo mejorarías la comunicación en esta empresa? ¿Cuáles serían los elementos y procesos que están fallando en ella?

d) ¿Cuáles son los principales obstáculos que existen en los procesos de comunicación en La Latita?

e) Elabora un esquema con el flujo de comunicación que debe tener la empresa.

f) ¿Cuál ha sido el error de comunicación que ha ocurrido en la reunión? ¿Ha sido la mejor forma de tratar el asunto?

g) ¿Qué se debería hacer con los clientes que llaman para presentar reclamaciones?



RESUMEN

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

- **Organización de la empresa**
  - Tipos de organización empresarial
  - Organigramas
    - Verticales
    - Horizontales
    - Funcionales
  - Áreas funcionales de la empresa
    - Dirección general
    - Administración
    - Finanzas
    - Comercial
    - Producción
  - Funciones y puestos de trabajo en la organización
    - Directivos
    - Mandos intermedios
    - Técnicos
    - Operarios y empleados
- **Comunicación e información**
  - ¿Qué es la comunicación?
  - Diferencias entre comunicación e información
  - Comunicación verbal y no verbal
  - Comunicación y comportamiento
  - Elementos del proceso de comunicación
  - Barreras de la comunicación
- **Empatía y asertividad**
  - Respeto entre los interlocutores
  - Posicionamiento en el lugar del interlocutor
  - Honestidad en la comunicación
- **Las relaciones humanas en la empresa**
  - Relación intradepartamental
  - Relación interdepartamental
- **Procesos de comunicación en la empresa**
  - La comunicación interna en la empresa
    - Vertical
      - Ascendente
      - Descendente
    - Horizontal
    - Según el código empleado
      - Oral
      - Escrita
  - La comunicación externa en la empresa



EVALUACIÓN

1 Describe qué es una organización empresarial y pon dos ejemplos.

2 Una empresa del sector secundario es:

a) Una constructora.

b) Una piscifactoría.

c) Una explotación petrolífera.

d) Una envasadora de alimentos.

3 Busca en tu zona diez empresas y clasifícalas según pertenezcan al sector primario, secundario o terciario.

4 Explica qué son los organigramas y qué tipos existen. Elabora un ejemplo de cada uno.

5 Elabora el organigrama de una empresa con los siguientes departamentos:

a) Contabilidad.

b) Dirección general.

c) Asesoría jurídica.

d) Finanzas.

e) Coordinadores de área.

f) Administración.

g) Producción.

h) Distribución.

i) Recursos Humanos.

6 El tipo de comunicación que no emplea palabras es:

a) Explícita.

b) Confidencial.

c) No verbal.

d) Directa.

7 Kinésica es:

a) La forma en que administramos nuestro espacio durante una conversación.

b) La forma en que nos comunicamos con los clientes y proveedores.

c) El conjunto de gestos y movimientos que realizamos en una conversación.

d) Todas las anteriores.

8 El protocolo de comunicación empresarial es:

a) La etiqueta que hay que mantener en los banquetes y recepciones.

b) La forma de hablar en público.

c) Las normas de comportamiento.

9 Indica cuáles de los siguientes elementos no forman parte del proceso de comunicación:

a) Receptor.

b) Canal.

c) Código.

d) Emisor.

e) Mensaje.

f) Recodificador.

10 Señala de qué tipo puede ser la comunicación en las empresas:

a) Formal o informal.

b) Horizontal o vertical.

c) Externa o interna.

d) Todas las anteriores.

11 ¿*Empatía* y *asertividad* son sinónimos? Razona tu respuesta.

12 Establece la diferencia entre las relaciones intra e interdepartamentales en cuanto a los flujos de comunicación.

13 Clasifica si son externas o internas las siguientes situaciones comunicativas:

a) Una llamada para promocionar un nuevo producto o servicio de la empresa.

b) Una carta de un superior a un subordinado, felicitándolo por su buen trabajo.

c) Una conversación con un compañero de trabajo.

d) Una charla con los proveedores sobre las compras del año pasado.

e) Una reunión del comité directivo de la empresa.

f) Una llamada para anular una reunión con un cliente.

Capítulo 4. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.

Whetten, D. y Cameron, K. 2016. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. En Whetten, D. y Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas. (pp. 189-226). Pearson.

EVALUACIÓN DE HABILIDADES

- Comunicación de apoyo
- Estilos de comunicación

APRENDIZAJE DE HABILIDADES

- Establecimiento de relaciones interpersonales positivas
- La importancia de la comunicación efectiva
- ¿Qué es la comunicación de apoyo?
- *Coaching* y consultoría
- Principios de la comunicación de apoyo
- La entrevista para la administración de personal
- Consideraciones internacionales
- Resumen
- Guías de comportamiento

ANÁLISIS DE HABILIDADES

- Encuentre a alguien más
- Planes rechazados

PRÁCTICA DE HABILIDADES

- United Chemical Company
- Byron contra Thomas
- Ejercicio de escucha activa

APLICACIÓN DE HABILIDADES

- Actividades sugeridas
- Plan de aplicación y evaluación

4

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. ESTABLECER RELACIONES DE APOYO, INCLUSO CUANDO SE DA RETROALIMENTACIÓN NEGATIVA
2. EVITAR ACTITUDES DEFENSIVAS Y DESACREDITACIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
3. MEJORAR LA HABILIDAD PARA APLICAR LOS PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN DE APOYO
4. MEJORAR LAS RELACIONES MEDIANTE LAS ENTREVISTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

EVALUACIÓN DE HABILIDADES

CUESTIONARIOS DE DIAGNÓSTICO PARA LA COMUNICACIÓN DE APOYO

A continuación se describen brevemente los instrumentos de evaluación de este capítulo. Los instrumentos indicados con ✪ se encuentran disponibles en el sitio web de este libro.

Complete todas las evaluaciones antes de iniciar la lectura de este capítulo.

Cuando termine de leer este capítulo, consulte su evaluación y compare sus respuestas con lo que ha aprendido.

- ✪ ❑ La *evaluación de comunicación de apoyo* mide el grado en el que usted demuestra comunicación de apoyo, especialmente, cuando ofrece retroalimentación negativa o correctiva.
- ✪ ❑ La *evaluación de estilos de comunicación* ayuda a identificar su estilo dominante de comunicación cuando enfrenta problemas o la necesidad de brindar ayuda.

APRENDIZAJE DE HABILIDADES

Establecimiento de relaciones interpersonales positivas

Muchas investigaciones sustentan la idea de que las **relaciones interpersonales** positivas son fundamentales para generar energía positiva en la vida de las personas (Baker, 2000; Dutton, 2003). Cuando la gente experimenta interacciones positivas (aun cuando sólo se trate de encuentros temporales), se siente contenta, revitalizada y animada. Las relaciones positivas generan energía positiva. Todos hemos convivido con personas que nos dan energía y es agradable estar con ellas porque nos animan y ayudan a prosperar. También hemos convivido con individuos que ejercen el efecto contrario: nos sentimos agotados, menos animados y emocionalmente exhaustos cuando interactuamos con ellos. Este tipo de encuentros disminuyen nuestra energía.

Sin embargo, los efectos de las relaciones positivas son mucho más fuertes y más duraderos que el simple hecho de hacernos sentir felices o revitalizados. El que los individuos sean capaces de establecer relaciones que generen energía positiva tiene importantes consecuencias fisiológicas, emocionales, intelectuales y sociales. Por ejemplo, el bienestar físico de la gente se ve afectado de manera significativa por sus relaciones interpersonales.

Quienes tienen relaciones positivas se recuperan de una cirugía dos veces más rápido que los que tienen relaciones conflictivas o negativas; además, la incidencia de cáncer y ataques cardiacos es menor en ellos y se recuperan más rápido en caso de sufrir estas enfermedades; contraen menos enfermedades leves como resfriados, influenza o dolores de cabeza; manejan mejor el estrés y sufren un menor número de accidentes (en realidad, un accidente implica estar en el lugar equivocado en el momento incorrecto). Como podría esperarse, también tienen una mayor esperanza de vida. Estos beneficios se deben a que las relaciones positivas en realidad fortalecen los sistemas inmunitario, cardiovascular y hormonal (Dutton, 2003; Heaphy y Dutton, 2006; Reis y Gable, 2003).

Las relaciones positivas también ayudan a que las personas tengan un mejor desempeño en su trabajo y en las actividades, y a que aprendan de manera más eficaz; es decir, hacen que se sientan seguras y esto les permite concentrarse más en sus actividades (Carmelli, Brueller y Dutton, 2009). Se distraen menos por los sentimientos de ansiedad, frustración o incertidumbre que suelen acompañar a casi cualquier relación que no es positiva. La gente es más proclive a buscar información

y recursos de personas con una energía positiva, y sus probabilidades de éxito son menores si tienen que interactuar con gente que les roba energía. La cantidad de intercambio de información, participación y compromiso con los demás es mucho mayor cuando las relaciones son positivas, de manera que la productividad y el éxito en el trabajo también son mucho mayores (consulte reseñas de algunos estudios en Dutton, 2003; Dutton y Ragins, 2007).

Las emociones positivas (como la alegría, la emoción y el interés) son producto de relaciones positivas; en realidad, estas emociones aumentan la capacidad mental. Por ejemplo, los sentimientos de alegría y entusiasmo crean el deseo de actuar, aprender y colaborar con los demás. Asimismo, cuando los individuos entablan relaciones positivas, aumentan no sólo la cantidad de información que pueden atender y que pueden procesar, sino también la calidad de los juicios que emiten y las decisiones que toman. De hecho, la capacidad intelectual aumenta (se amplía la agudeza mental), se aprende más y de manera más eficiente, y se cometen menos errores mentales (Fredrickson, 2001, 2009).

No nos sorprende que el desempeño dentro de las organizaciones también mejore cuando los empleados entablan relaciones positivas entre sí. Las relaciones positivas fomentan la cooperación, de manera que disminuyen los obstáculos (como los conflictos, los desacuerdos, la confusión y la ambigüedad, la competencia improductiva, el enojo o los agravios personales) para obtener un gran éxito en el desempeño (Cameron, Mora, Leutscher y Calarco, 2011). Los empleados se muestran más leales y comprometidos con su trabajo y con la empresa cuando existen relaciones positivas; el intercambio de información, el diálogo y la transferencia de conocimientos aumentan de manera significativa. La creatividad y la innovación, así como la capacidad del sistema para adaptarse a los cambios, son mucho más altas cuando las relaciones positivas caracterizan a la fuerza laboral (Gittell, 2003; Gittel, Cameron y Lim, 2006).

Es difícil encontrar una razón por la que la gente no desearía entablar e incrementar sus relaciones positivas con otros seres humanos, ya que tienen muchas ventajas y pocas desventajas. Desde luego, parecería que el establecimiento de este tipo de relaciones es una labor sencilla, pero es más fácil decirlo que hacerlo. No es difícil entablar relaciones positivas con personas similares a nosotros, o con las que nos atraen o se comportan según nuestras expectativas. Sin embargo, es difícil relacionarse con individuos bruscos, poco agradables o que cometen muchos errores. En otras palabras, el establecimiento de relaciones positivas en circunstancias negativas o con personas negativas requiere de habilidades especiales.

Sin duda, la habilidad más importante para establecer y fortalecer relaciones positivas es la capacidad de comunicarse de forma tal que se provoquen sentimientos de confianza, apertura y apoyo. En este capítulo nos concentraremos en ayudarle a desarrollar y mejorar esas habilidades.

Desde luego, todos nos comunicamos continuamente y sentimos que lo hacemos razonablemente bien. No habríamos llegado tan lejos en la vida sin ser capaces de comunicarnos de manera efectiva. Por otro lado, muchos estudios revelan que los problemas de comunicación son el principal obstáculo para entablar relaciones positivas y mostrar un desempeño adecuado en las organizaciones (Carrell y Willmington, 1996; Thorton, 1966). En este capítulo estudiaremos la habilidad más importante que los directivos eficaces deben poseer: la de sostener una comunicación que brinde apoyo.

APRENDIZAJE

La importancia de la comunicación efectiva

En la era de la comunicación moderna, los medios electrónicos son los que se utilizan con mayor frecuencia para transmitir mensajes a otras personas. Los mensajes que contienen 140 caracteres o menos dominan las relaciones interpersonales. Las encuestas indican con insistencia que la habilidad para comunicarse en forma efectiva cara a cara es, a juicio de los directivos, la característica más importante en la determinación de los ascensos (vea las encuestas reportadas por Brownell, 1986, 1990; Furnham, 2008; Goleman, 1998; Hargie, 1997; Randle, 1956; Steil, Barker y Watson, 1983). De hecho, se ha descubierto que la creciente dependencia de las formas electrónicas de comunicación (por ejemplo, mensajes de texto, Twitter) disminuye la habilidad de comunicarse de forma interpersonal (Nie, 2001).

No es de sorprender que la calidad de la comunicación entre los directivos y sus empleados sea bastante deficiente (Madlock, 2008; Schnake, Dumler, Cochran y Barnett, 1990; Yrle, Hartman y Galle, 2002), aun cuando sea la comunicación cara a cara o personal el principal factor para pronosticar el éxito administrativo. En un estudio de 88 organizaciones, tanto lucrativas como sin fines de lucro, Crocker (1978) encontró que de 31 habilidades evaluadas, las relacionadas con la comunicación interpersonal (incluyendo la de escuchar) fueron las consideradas como más importantes.

Al menos 80 por ciento de las horas de trabajo de un directivo se invierten en la comunicación verbal, de tal forma que no es de sorprender que se haya puesto mucha atención a una gran cantidad de procedimientos para mejorar la comunicación interpersonal. Los expertos han escrito ampliamente acerca de temas como comunicación, semántica, retórica, lingüística, cibernética, sintáctica, pragmática, proxémica y canalización; y se han publicado miles de libros sobre la naturaleza del

proceso de comunicación: codificación, decodificación, transmisión, medios, percepción, recepción y ruido. De igual forma, existen volúmenes completos que exponen técnicas para hablar adecuadamente en público, para hacer presentaciones formales y sobre los procesos de comunicación organizacional. La mayoría de las universidades tienen departamentos académicos dedicados al campo de la comunicación oral, la mayoría de las escuelas de negocios ofrecen programas de comunicación para negocios y muchas organizaciones cuentan con departamentos de comunicación pública y especialistas en comunicación organizacional, como editores de boletines informativos y escritores de discursos.

Incluso con toda esta información disponible acerca del proceso de la comunicación, y a pesar de los recursos dedicados a mejorar la comunicación de muchas organizaciones, la mayoría de los directivos continúan reportando que su principal problema es la mala comunicación (McNaughtan, 2012; Schnake *et al.*, 1990). En un estudio de las principales organizaciones de manufactura que están experimentando cambios a gran escala formulamos dos preguntas clave: (1) ¿Cuál es el principal problema que enfrentan al tratar de realizar cambios organizacionales?, y (2) ¿cuál es el principal factor que explica su éxito pasado al manejar de manera eficaz el cambio organizacional? A ambas preguntas, la gran mayoría de los directivos dieron la misma respuesta: la comunicación.

Sin embargo, lo irónico es que la mayoría de las personas creen que son muy buenos comunicadores. Tienden a pensar que los problemas de comunicación son producto de la debilidad de otros y no de ellos, así que la motivación para mejorar con frecuencia es baja (Brownell, 1990; Carrell y Willmington, 1996; Cupach y Spitzberg, 2007; Golen, 1990).

EL INTERÉS POR LA EXACTITUD

Buena parte de lo que se ha escrito acerca de la comunicación interpersonal se concentra en la *exactitud* de la información que se transmite. Por lo general, se hace hincapié en asegurarse de que los mensajes se transmitan y se reciban con pocas alteraciones o variaciones de la versión original. En el inglés, en particular, se enfrenta el riesgo de una comunicación errónea entre las personas, por la sola naturaleza de ese idioma. Por ejemplo, en la tabla 4.1 se citan 22 ejemplos de palabras cuyo significado y pronunciación son completamente diferentes, dependiendo de las circunstancias. No nos sorprende que personas de otras culturas y cuya lengua natal es diferente del inglés tengan problemas para comunicarse con precisión en Estados Unidos

Esto, desde luego, no justifica la gran cantidad de variaciones que existen en los significados del idioma inglés en todo el mundo. Por ejemplo, en Inglaterra, a *billion* es un millón de millones, en tanto que en Estados

Tabla 4.1 Pronunciación inconsistente en el idioma inglés

- We *polish Polish* furniture. (Pulimos *mobiliario polaco*).
- He could *lead* if he would get that *lead* out. (Él podría dirigir si pudiera eliminar ese *plomo*).
- A farm can *produce produce*. (Una granja puede *producir productos*).
- The dump was so full it had to *refuse refuse*. (El depósito estaba tan lleno que se *negaron a rellenarlo*).
- The Iraqi soldiers decided to *desert* in the *desert*. (Los soldados iraquíes decidieron *desertar* en el *desierto*).
- The *present* is a good time to *present* the *present*. (El *presente* es buen momento para *presentar* el *regalo*).
- In the college band, a bass was painted on the head of the *bass* drum. (En la banda universitaria se pintó un *bajista* en la cabeza del bombo).
- The *dove dove* into the bushes. (La *paloma se metió* entre los arbustos).
- I did not *object* to that *object*. (Yo no me *opuse* a ese *propósito*).
- The insurance for the *invalid* was *invalid*. (Se *invalidó* el seguro del *inválido*).
- The bandage was *wound* around the *wound*. (La venda se *enrolló* alrededor de la *herida*).
- There was a *row* among the oarsmen about how to *row*. (Hubo una *discusión* entre los remeros acerca de cómo *remar*).
- They were too *close* to the door to *close* it. (Ellos estaban demasiado *cerca* de la puerta y no podían *cerrarla*).
- The buck *does* funny things when the *does* are present. (El macho *hace* cosas graciosas cuando hay *conejos hembras* presentes).
- They sent a *sewer* down to stitch the tear in the *sewer* line. (Enviaron a un *alcantarillero* a soldar la ruptura en el tubo del *drenaje*).
- She shed a *tear* because of the *tear* in her skirt. (Ella derramó algunas *lágrimas* por la *rasgadura* en su falda).
- To help with planting, the farmer taught his *sow* to *sow*. (El granjero enseñó a su *cerdo* a sembrar para que ayudara en la *siembra*).
- The *wind* was too strong to be able to *wind* the sail. (El *viento* era demasiado fuerte para poder *enrollar* la vela).
- After a *number* of Novocaine injections, my jaw got *number*. (Después de *varias* inyecciones de novocaína, sentí mi mandíbula más *adormecida*).
- I had to *subject* the *subject* to a series of tests. (Tuve que someter al *sujeto* a una serie de *pruebas*).
- How can I *intimate* this to my most *intimate* friend? (¿Cómo podría *insinuar* eso a mi amigo más *íntimo*?).
- I spent last *evening evening* out a pile of dirt. (La noche anterior la pasé *nivelando* un montón de tierra).

Unidos y Canadá, *a billion* equivale a mil millones; es fácil imaginar los malentendidos que surgen a menudo en las situaciones financieras. De manera similar, en una reunión en Estados Unidos, la expresión *table a subject,* significa posponer la discusión del tema; en una reunión en Inglaterra, en cambio, querrá decir que debe discutirse el tema en ese momento.

Por fortuna, recientemente se ha progresado mucho en la transmisión de mensajes precisos, es decir, se ha mejorado en términos de claridad y exactitud. Principalmente mediante el desarrollo de una tecnología compleja basada en información, se han hecho grandes avances para mejorar la velocidad de la comunicación y la precisión en las organizaciones. Las redes de cómputo con capacidades multimedia ahora permiten a los miembros de una organización transmitir mensajes, documentos, video y sonido de forma confiable casi a cualquier parte del mundo.

Sin embargo, no ha habido un progreso comparable en los aspectos interpersonales de la comunicación. Los individuos aún se ofenden unos a otros, pronuncian expresiones insultantes y se comunican en forma torpe; aún se siguen comunicando de forma brusca, insensible e infructuosa. En vez de entablar y fomentar relaciones positivas, dañan las relaciones existentes. La mayoría de las veces, el aspecto interpersonal de la comunicación es el que obstaculiza la transmisión eficaz del mensaje y no la incapacidad de transmitir información precisa (Cupach y Spitzberg, 2007; Golen, 1990).

La comunicación ineficaz ocasiona que los individuos se desagraden, se ofendan, se pierdan la confianza, rehúsen escucharse, no se pongan de acuerdo y surja una gran cantidad de problemas interpersonales. Estos problemas, a la vez, suelen ocasionar un flujo restringido de comunicación, mensajes imprecisos y malas interpretaciones de significados. En la figura 4.1 se resume este proceso.

Para ilustrar esto, considere la siguiente situación. Latisha está presentando en la organización un nuevo programa para el establecimiento de metas, con la finalidad de superar algunos problemas de productividad. Después de que Latisha termina su detallada presentación en la reunión del consejo directivo, José levanta la mano y dice: "En mi opinión, éste es un método simple para resolver nuestros problemas de productividad. Las cosas son mucho más complejas de lo que Latisha piensa. No creo que debamos perder nuestro tiempo con la aplicación de este plan".

Tal vez la opinión de José esté justificada, pero la forma en que transmitió el mensaje probablemente elimine la esperanza de que pueda manejarse con objetividad.

Es probable que Latisha escuche un mensaje como "Eres ingenua", "Eres estúpida" o "Eres incompetente". Por lo tanto, no nos sorprendería que su respuesta fuera defensiva o incluso hostil. Es probable que esto ponga en riesgo cualquier sentimiento positivo entre los dos, y que su comunicación disminuya para proteger la autoimagen. Los méritos de la propuesta se verán afectados por la actitud defensiva. Tal vez la comunicación futura entre los dos será mínima y superficial.

APRENDIZAJE

¿Qué es la comunicación de apoyo?

En este capítulo nos ocuparemos de un tipo de comunicación interpersonal que sirve para comunicarse de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales. No es difícil lograr una comunicación de apoyo (expresar seguridad, confianza y apertura) cuando las cosas marchan bien y las personas hacen lo que uno desea. Sin embargo, cuando alguien necesita corregir el comportamiento de otro individuo, cuando tiene que dar una retroalimentación negativa o cuando es necesario señalarle sus errores, es más difícil comunicarse de tal forma que se fomenten y fortalezcan las relaciones.

Este tipo de comunicación se llama **comunicación de apoyo**, y busca preservar o fomentar una relación positiva entre las personas en el momento en que intentan resolver algún problema, dar retroalimentación negativa o tratar un tema difícil. Esto permite comunicar información que no es halagüeña o resolver un asunto incómodo con otra persona, pero fortaleciendo la relación en el proceso.

Figura 4.1 Vinculaciones entre la comunicación inhábil y las relaciones interpersonales

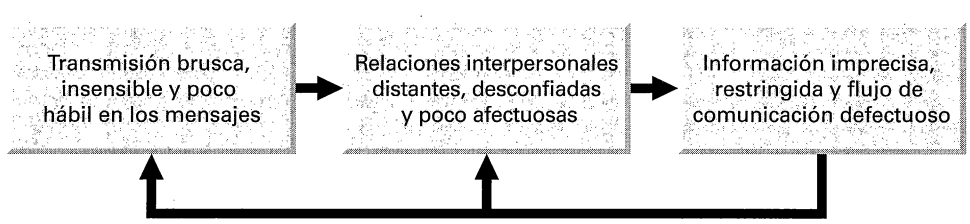


Tabla 4.2 Los ocho atributos de la comunicación de apoyo

• Congruente, no incongruente		
Enfoque en mensajes honestos en los que las afirmaciones verbales concuerdan con los pensamientos y los sentimientos.		
Ejemplo: "Tu comportamiento realmente me molesta".	***No***	*"¿Parezco molesto? No, todo está bien".*
• Descriptiva, no evaluativa		
Centrada en describir un suceso objetivo, describir su reacción ante éste y sugerir una alternativa.		
Ejemplo: "Esto es lo que ocurrió; ésta fue mi reacción. Ésta es una sugerencia que podría ser más aceptable".	***No***	*"Estás mal por haber hecho lo que hiciste".*
• Orientada al problema, no a la persona		
Enfoque en los problemas y las cuestiones que pueden modificarse, y no en las personas y sus características.		
Ejemplo: "¿Cómo podríamos resolver este problema?".	***No***	*"Por tu culpa, hay un problema".*
• Valida, no invalida		
Enfoque en las afirmaciones que comunican respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.		
Ejemplo: "Tengo algunas ideas, pero, ¿tienes alguna sugerencia?".	***No***	*"No lo entenderías, así que lo haremos a mi manera".*
• Específica, no global		
Enfoque en acontecimientos o comportamientos específicos, evitando afirmaciones generales, extremas o enunciados excluyentes.		
Ejemplo: "Usted me interrumpió tres veces durante la reunión".	***No***	*"Usted siempre está tratando de llamar la atención".*
• Conjuntiva, no disyuntiva		
Enfoque en afirmaciones que fluyan a partir de lo que se dijo antes y en facilitar la interacción.		
Ejemplo: "En relación con lo que acaba de decir, quisiera plantear otro aspecto".	***No***	*"Quiero decir algo (sin importar lo que acabas de decir)".*
• Propia, no indirecta		
Enfoque en asumir la responsabilidad de las propias declaraciones mediante el uso de pronombres personales ("Yo...").		
Ejemplo: "He decidido rechazar su propuesta porque...".	***No***	*"Su idea es bastante buena, pero no se aprobará".*
• Escucha de apoyo, no escucha unilateral		
Uso de diferentes respuestas adecuadas, con tendencia hacia las respuestas reflexivas.		
Ejemplo: "¿Cuáles crees que son los obstáculos que entorpecen el camino de la mejora?".	***No***	*"Como dije antes, cometes demasiados el errores. No tienes un buen desempeño".*

La comunicación de apoyo tiene ocho atributos, los cuales se resumen en la tabla 4.2. Más adelante describiremos cada uno. Cuando se utiliza la comunicación de apoyo, no sólo se transmite un mensaje de manera precisa, sino que la relación entre las dos partes se fortalece y mejora como consecuencia del intercambio. Como resultado se generan sentimientos positivos y respeto mutuo. Las personas sienten mayor energía y ánimo, aun cuando la información que se comunica sea negativa.

La meta de la comunicación de apoyo no es simplemente agradar al otro o ser considerado una buena persona, ni se utiliza para generar aceptación social. Como se indicó antes, las relaciones interpersonales positivas tienen un valor práctico e instrumental en las organizaciones. Los investigadores han encontrado que las organizaciones que fomentan este tipo de relaciones registran una productividad más alta, resuelven más rápidamente los problemas, tienen una producción de mejor calidad, y experimentan menos conflictos y actos de rebeldía que los grupos y organizaciones cuyas relaciones son menos positivas (Huselid, 1995; Stephens, Heaphy y Dutton, 2012).

Además, es casi imposible brindar un servicio excelente al cliente (interno/externo) sin la comunicación de apoyo. Las habilidades de comunicación de apoyo

se requieren para resolver las quejas de los clientes (interno/externo) y los malentendidos.

Por consiguiente, los directivos no sólo deben ser competentes en el uso de esta clase de comunicación, sino que también deben ayudar a sus subalternos a desarrollar esta aptitud. Por ejemplo, Hansen y Wernerfelt (1989) encontraron en 40 empresas importantes que la presencia de buenas relaciones interpersonales entre directivos y subalternos era tres veces más poderosa, para la predicción de la rentabilidad durante un periodo de cinco años, que las siguientes cuatro variables más poderosas (participación de mercado, intensidad del capital, tamaño de la empresa y tasa de crecimiento de las ventas) combinadas. Por lo tanto, la comunicación de apoyo no es sólo una "técnica para ser una persona agradable", sino una ventaja competitiva probada, tanto para los directivos como para las organizaciones.

Coaching y Consultoría

Una forma de ilustrar los principios de la comunicación de apoyo consiste en analizar las dos funciones más comunes que desempeñan los directivos, padres, amigos y compañeros de trabajo: brindar coaching y dar consultoría a los demás. En el coaching (entrenamiento), los directivos comparten sugerencias e información o establecen estándares para ayudar a otros a mejorar sus habilidades y comportamientos. En la consultoría u orientación, los directivos les ayudan a reconocer y a resolver problemas relacionados con su nivel de comprensión, emociones o perspectivas. De esta manera, las labores de coaching se enfocan en las habilidades, y la consultoría u orientación en las actitudes.

Las habilidades de coaching y consultoría también se aplican, por supuesto, a una amplia gama de actividades, como motivación de los demás, manejo de las quejas de los clientes, transmisión de la información negativa o delicada a niveles superiores, manejo de conflictos entre los individuos, negociación de cierto puesto, etcétera. Sin embargo, puesto que la mayoría de las personas participan en coaching y en consultoría en algún momento, mostraremos cómo se relacionan con la comunicación de apoyo y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

El coaching y la consultoría u orientación ejercidos hábilmente son importantes en especial para: (1) recompensar el desempeño positivo, y (2) corregir los comportamientos o actitudes problemáticos. Ambas actividades se analizarán con detalle en el capítulo 6, "Motivación de los demás".

En ese capítulo se describirá *qué* hacer para recompensar y corregir comportamientos, mientras que aquí nos concentraremos en *cómo* hacerlo.

Lo que hace que el coaching y la consultoría sean tan desafiantes es el riesgo de ofender o aislar a los individuos cuando sus actitudes o comportamientos son inapropiados, incorrectos o perjudiciales. Este riesgo es tan alto que muchos directivos ignoran por completo los sentimientos y las reacciones de los demás al adoptar un método autoritario y obstinado, que parece afirmar: "O cambias o te despido". O bien, son suaves, evitan confrontaciones y sólo hacen insinuaciones por miedo a herir los sentimientos y destruir relaciones (el método "No te preocupes, sé feliz": "Está bien, no es tan malo"). Los principios que describimos en este capítulo no sólo facilitan la transmisión fiel del mensaje en situaciones delicadas, sino que su uso eficaz puede alentar niveles más altos de motivación y de productividad, y mejores relaciones interpersonales.

APRENDIZAJE

PROBLEMAS DE COACHING Y DE CONSULTORÍA

Las situaciones de coaching no son las mismas que las de consultoría, y entender las diferencias entre las dos es fundamental para desarrollar relaciones de apoyo sólidas. Para presentar las diferencias entre situaciones de coaching y de consultoría, considere los dos escenarios siguientes:

Jagdip Ahwal es director de la división de fuerza de ventas de su empresa, la cual fabrica y vende componentes para la industria aeroespacial. Se reporta directamente a usted. La división de Jagdip constantemente se equivoca en sus proyecciones de ventas, sus utilidades por vendedor están por debajo del promedio de la empresa, y él casi siempre entrega tarde sus reportes mensuales. Usted concertó una cita para visitar a Jagdip después de obtener las últimas cifras de ventas, pero él no estaba en su oficina cuando usted llegó. Su secretaria le dice que uno de los directores de ventas de Jagdip apareció repentinamente hace apenas unos minutos para quejarse de que algunos empleados estaban llegando tarde a trabajar y tomaban periodos de descanso extremadamente largos. Jagdip había acudido de inmediato con el director a su departamento de ventas para dar ánimos a los vendedores y recordarles las expectativas de desempeño. Usted espera 15 minutos hasta que regresa.

Betsy Christensen obtuvo el grado de maestría en Administración de empresas de una prestigiosa escuela que se encuentra entre las 10 mejores de Estados Unidos, y recientemente se integró a su empresa, en el grupo de planeación financiera. Llegó con muy buenas recomendaciones y acreditaciones. Sin embargo, parece estar tratando de mejorar su reputación a costa de los demás miembros del grupo.

Últimamente, usted ha escuchado cada vez más quejas de que Betsy actúa en forma arrogante, de que realiza autopromoción y de que critica de manera abierta el trabajo de los otros miembros del grupo. En la primera conversación que tiene con ella acerca de su desempeño en el grupo, ella negó que existiera un problema. Dijo que, en cualquier caso, estaba teniendo un efecto positivo en el grupo al elevar sus estándares. Usted programa otra reunión con Betsy después de esta última serie de quejas por parte de sus compañeros de trabajo.

¿Cuáles son los problemas de fondo en estos dos casos? ¿Cuál es, principalmente, un problema de coaching y cuál uno de consultoría? ¿Cómo los enfrentaría de manera que los asuntos se resolvieran y, al mismo tiempo, sus relaciones con Jagdip y Betsy se fortalecieran? ¿Qué diría y cómo lo diría para obtener los mejores resultados posibles? Este capítulo le ayudará a mejorar sus habilidades para manejar este tipo de conflictos de manera eficaz.

Aunque no existe una situación que sea totalmente adecuada para el coaching o para la consultoría, en el caso de Jagdip Ahwal la necesidad básica es de **coaching**. Este tipo de situaciones son aquellas en las que los directivos deben dar recomendaciones e información o un conjunto de estándares a los subalternos. Deben aconsejarlos sobre cómo realizar mejor su trabajo y se les debe capacitar para lograr un mejor desempeño. Los problemas de coaching suelen tener su origen en la falta de habilidad, información o comprensión insuficientes, o incompetencia por parte de los individuos. En estos casos, es importante la precisión de la información que transmiten los directivos. La otra persona debe entender con claridad cuál es el problema y cómo superarlo. Los entrenadores deportivos son los principales ejemplos.

En el caso de Jagdip Ahwal, aceptó que sus subalternos le delegaran responsabilidades y no los dejaba resolver sus propios problemas. En el capítulo 2, "Manejo del estrés y el bienestar", aprendimos que delegar hacia puestos superiores es una de las principales causas de la mala administración del tiempo. Jagdip se saturó de trabajo al no dejarles claro que ellos debían darle sugerencias de soluciones en vez de problemas, y al intervenir de manera directa en los conflictos de los subalternos de sus subalternos. No permitía a los empleados hacer su trabajo.

En los casos en que la persona trata de resolver todos los problemas y hacer todo el trabajo, la productividad suele resultar afectada. Jagdip necesita recibir coaching sobre cómo evitar que los subalternos le deleguen responsabilidades, y cómo delegar responsabilidad y autoridad de manera efectiva. En el capítulo 6, "Motivación de los demás", y en el capítulo 8, "Facultar e involucrar a otros", se incluyen algunos lineamientos para diagnosticar las razones del mal desempeño y para delegar con eficacia.

El caso de Betsy Christensen ejemplifica un problema de **consultoría**. Los directivos necesitan dar orientación a otras personas en vez de darles coaching cuando surgen problemas relacionados con las actitudes defensivas, la personalidad, u otros factores vinculados con las emociones. La competencia o las habilidades de Betsy no constituyen un problema; sin embargo, su resistencia a reconocer que existe un problema o que es necesario un cambio de su parte, requiere de la consultoría del directivo. Betsy está altamente calificada para su puesto, de manera que el coaching no sería un método útil. En vez de ello, una meta importante de la consultoría sería ayudar a Betsy a reconocer que existe un problema, que su actitud es muy importante y que hay formas en que podría resolverlo.

El coaching es adecuado para problemas de aptitud, y la estrategia del directivo sería: "Puedo ayudarle a hacer esto mejor". La consultoría es adecuada para problemas de actitud, y la estrategia del directivo sería: "Puedo ayudarle a reconocer que hay un problema".

Aunque muchos problemas implican tanto el coaching como la consultoría, es importante reconocer la diferencia entre las situaciones que requieren de uno y de otra, ya que una incompatibilidad entre el problema y el método de comunicación podría agravar, más que resolver, el problema. Brindar dirección o asesoría (coaching) en una situación de consultoría a menudo incrementa las actitudes defensivas o la resistencia al cambio.

Por ejemplo, asesorar a Betsy Christensen sobre cómo hacer su trabajo o acerca de lo que no debe hacer (como criticar el trabajo de sus compañeros) probablemente sólo aumentaría su actitud defensiva, puesto que ella no percibe la existencia de ese problema. De manera similar, la consultoría en una situación que demanda coaching simplemente elude el problema y no lo resolvería. Por ejemplo, Jagdip Ahwal sabe que existe un problema, pero no cómo resolverlo. Lo que necesita es coaching, no reconocer el problema.

Sin embargo, la pregunta prevalece: "¿De qué manera podría dar coaching o consultoría de manera eficaz a otra persona? ¿Qué directrices de comportamiento me servirían para desempeñarme de manera adecuada en estas situaciones?". Tanto el coaching como la consultoría se basan en el mismo conjunto de principios fundamentales de comunicación de apoyo que se mencionan en la tabla 4.1, que ahora examinaremos con mayor detalle.

Tabla 4.3 Los dos principales obstáculos para la comunicación interpersonal efectiva

La comunicación de apoyo genera sentimientos de apoyo, comprensión y utilidad. Ayuda a superar los dos principales obstáculos que resultan de una comunicación interpersonal deficiente:

Actitud defensiva

- Un individuo se siente amenazado o atacado como resultado de la comunicación.
- La autoprotección se vuelve prioritaria.
- La energía se consume en defenderse y no en escuchar.
- La agresión, el enojo, la competitividad y la evasión son reacciones comunes.

Desacreditación

- Un individuo se siente incompetente, indigno e insignificante como resultado de la comunicación.
- Los intentos de restablecer la autoestima se vuelven prioritarios.
- La energía se consume tratando de destacar la propia importancia y no en escuchar.
- El exhibicionismo, el comportamiento egocéntrico, el aislamiento y la pérdida de motivación son reacciones comunes.

APRENDIZAJE

ACTITUD DEFENSIVA Y DESACREDITACIÓN

Si no se siguen los principios de la comunicación de apoyo cuando se brinda coaching o consultoría a los subalternos, se originan dos grandes obstáculos que conducen a diferentes resultados negativos (Brownell, 1986; Burleson, 2009, Cupach y Spitzberg, 2007; Czech y Forward, 2010; Gibb, 1961). Estos dos obstáculos son la actitud defensiva y la desacreditación (ver tabla 4.3).

La **actitud defensiva** es un estado físico y emocional en el cual uno se siente intranquilo, molesto, confundido y dispuesto a atacar (Gordon, 1988). Surge cuando una de las partes se siente amenazada o castigada como resultado de la comunicación. Si siento que me están atacando, me defenderé. Para la persona, la autoprotección se vuelve más importante que escuchar, de manera que la actitud defensiva bloquea tanto el mensaje como la relación interpersonal. La energía se consume tratando de forjar una defensa y no en escuchar. La agresión, la ira, la competitividad o la evasión son reacciones comunes.

El segundo obstáculo, la **desacreditación**, ocurre cuando una de las partes comunicantes se siente criticada, ineficiente o insignificante como resultado de la comunicación. Considera que se está cuestionando su valía, así que se siente sin valor o sin relevancia. Se concentra más en establecer su valía personal y su propia importancia que en escuchar. A menudo los individuos reaccionan con sentimientos de grandeza o comportamientos exhibicionistas; hay pérdida de la motivación, aislamiento y pérdida de respeto por el comunicador ofensivo.

Los ocho atributos de la comunicación de apoyo que explicaremos e ilustraremos en las siguientes páginas sirven como guías de comportamiento para superar las actitudes defensivas y la desacreditación en el *coaching* y la consultoría. También son guías para saber cómo plantear una retroalimentación negativa y dar mensajes críticos de forma tal que se desarrollen y fortalezcan las relaciones.

Principios de la comunicación de apoyo

1. LA COMUNICACIÓN DE APOYO SE BASA EN LA CONGRUENCIA Y NO EN LA INCONGRUENCIA

La mayoría de los investigadores y observadores coinciden en que las mejores comunicaciones interpersonales y las mejores relaciones se basan en la **congruencia**. Es decir, lo que se comunica de manera verbal y no verbal debe ajustarse perfectamente con lo que el individuo está pensando y sintiendo (Dyer, 1972; Hyman, 1989; Knapp y Vangelisti, 1996; Rogers, 1961; Schnake *et al.*, 1990). La congruencia implica ser honesto y auténtico; comunicar lo que uno desea comunicar.

Existen dos tipos de **incongruencia**. El primer tipo es la incompatibilidad entre lo que uno experimenta y aquello de lo que uno es consciente. Por ejemplo, un individuo podría no estar consciente de experimentar enojo u hostilidad hacia otra persona, aunque realmente lo esté sintiendo. En casos graves, los terapeutas deben ayudar a los individuos a lograr mayor congruencia entre experiencia y conciencia. Las personas reprimen su ira, tristeza y miedo profundamente enraizados.

Una segunda clase de incongruencia, más estrechamente relacionada con la comunicación de apoyo, es la incompatibilidad entre lo que uno piensa o siente y lo que comunica. Por ejemplo, un individuo podría estar consciente de un sentimiento de enojo, pero negar su existencia. A veces las personas se sienten culpables de sus pensamientos o sentimientos, ya que los consideran inapropiados o incorrectos.

Cuando se entablan relaciones interpersonales, y cuando se imparte coaching y consultoría a otras personas, las expresiones genuinas, honestas y auténticas siempre son mejores que las expresiones artificiales o deshonestas. Las personas que esconden sus verdaderos sentimientos u opiniones, o las que no expresan lo que piensan, crean la impresión de que existe un plan oculto. Sus interlocutores sienten que hay algo que no se dice, o que hay una opinión o un pensamiento que no se expresa. Por lo tanto, confían menos en el comunicador y se dedican a tratar de descubrir cuál es el mensaje oculto, en vez de dedicarse a escuchar o a tratar de mejorar la relación. Ésta se vuelve superficial y en ella prevalece la desconfianza. Así que, a menos que la comunicación sea genuina, abierta y respetuosa, y también sea percibida como tal, pueden surgir falsas impresiones y conflictos de comunicación. La congruencia es un prerrequisito para la confianza y la confianza es el núcleo de las relaciones positivas.

Carl Rogers (1961) sugirió que la congruencia en la comunicación radica en "una ley general de las relaciones interpersonales". Después de 40 años de dar tratamiento clínico a los problemas psicológicos de sus pacientes, Rogers concluyó que esta ley era la clave fundamental de las relaciones interpersonales positivas. En concreto, cuando las personas tienen congruencia entre comunicación, experiencia y conciencia, sus relaciones interpersonales tienden a caracterizarse por una mayor confianza, mejor entendimiento y ajuste psicológico y mayores niveles de satisfacción en la relación. Por el contrario, cuando se presenta una incongruencia, la precisión de la comunicación y la satisfacción se deterioran, surgen malentendidos con mayor frecuencia, la relación se vuelve insatisfactoria y el ajuste psicológico es deficiente.

La congruencia también se refiere a la correspondencia entre el contenido de las palabras expresadas y el comportamiento y el tono de voz del comunicador. "Qué bonito día" podría significar lo opuesto si se murmura de manera sarcástica. "Estoy aquí sólo para ayudar" podría significar lo contrario si no se dice con sinceridad.

Desde luego, el esfuerzo por lograr la congruencia, ser honestos y abiertos o demostrar autenticidad no significa que debamos estallar de inmediato cuando nos sentimos molestos, o que no podamos reprimir ciertos sentimientos o emociones inadecuados (por ejemplo, la ira, la decepción o la agresión). También deben practicarse otros principios de la comunicación de apoyo, y no es conveniente lograr la congruencia a costa de cualquier otra consideración.

Por otro lado, en las interacciones problemáticas, cuando es necesario dar retroalimentación reactiva o cuando se corrigen comportamientos, los individuos son más proclives a expresar muy poca congruencia. Esto se debe a que tienen miedo de responder de una forma completamente honesta o no están seguras de cómo comunicarse en forma congruente sin ofender. Por lo general, la cuestión es que no saben *cómo* ser congruentes. Desde luego, decir de manera exacta lo que se siente en ocasiones podría ofender a la otra persona.

Considere el problema de un individuo que no está desempeñándose a la altura de las expectativas y que muestra una actitud indiferente aun después de haberle dado indicios de que la reputación de la empresa se está viendo afectada de manera negativa. ¿Qué se podría decir para fortalecer la relación con ese individuo y, al mismo tiempo, resolver el problema? ¿De qué manera sería posible expresar opiniones y sentimientos honestos sin juzgarlo? ¿Cómo ser honesto sin ofender a la otra persona?

Esto es todavía más difícil cuando uno considera la manera de responder con apoyo a alguien que siempre tiene mal aliento o que tiene malos modales al comer. Cuanto más personal o sensible sea la retroalimentación, es más difícil ser completamente congruente. Aquí es donde se deben poner en práctica más de un principio de comunicación de apoyo.

2. LA COMUNICACIÓN DE APOYO ES DESCRIPTIVA, NO EVALUATIVA

Es muy difícil ejercer la congruencia sin otras herramientas; es decir, si no utiliza otras reglas para la comunicación de apoyo probablemente no logrará sus objetivos. Si un amigo le pregunta "¿Cómo lo hice?", y en realidad no lo hizo muy bien, es difícil saber cómo responder con honestidad sin ser ofensivo. Nos preocupa lastimar los sentimientos de otras personas, así que la clave es separar la comunicación descriptiva de la comunicación evaluativa (Czech y Forward, 2013; Harvey y Harris, 2010).

La **comunicación evaluativa** hace un juicio o asigna una etiqueta a los individuos o a su comportamiento:

"Estás haciéndolo mal", "Eres un incompetente" o "Lo echaste a perder". Este tipo de evaluación por lo general provoca que los individuos se sientan atacados o denigrados y, en consecuencia, que respondan a la defensiva. Ven al comunicador como un juez. Ejemplos de respuestas probables son: "Yo *no* lo estoy haciendo mal", "Soy más capaz que *usted*" o "También podría dejarlo". Las discusiones, los resentimientos y la retirada emocional llevan a un deterioro de la relación interpersonal.

Hay una mayor tendencia a evaluar a otros cuando se trata de un tema con carga emocional o cuando el individuo se siente agredido a nivel personal. Por ejemplo, es más amenazador dar mensajes negativos cuando el otro puede resultar emocionalmente herido, como cuando se comenta sobre una cuestión delicada o personalmente importante. En ocasiones, la gente trata de resolver sus propios sentimientos negativos o ansiedades al etiquetar a los demás: "Eres un tonto" implica afirmar "por lo tanto, yo soy inteligente, y eso me hace sentir mejor". O podrían surgir sentimientos tan intensos que quizá se desee castigar a la otra persona por no cumplir con las expectativas o los estándares: "Lo que has hecho merece un castigo. Te lo ganaste". Muchas veces, las evaluaciones ocurren simplemente porque la persona no tiene otra alternativa en mente. No sabe cómo ser congruente sin criticar o evaluar a la otra persona.

Uno de los problemas de la comunicación evaluativa es su tendencia a perpetuarse. Por lo general, asignar una etiqueta a un individuo provoca que él le asigne una a usted, lo cual, a la vez, hará que usted se ponga a la defensiva.

No es difícil ver por qué no se da una comunicación efectiva cuando ambas partes están a la defensiva. Tanto la precisión de la comunicación como la calidad de la relación se debilitan, y sobrevienen las discusiones.

Una alternativa para la evaluación es la **comunicación descriptiva**. Como es difícil evitar evaluar a otra persona cuando no se cuenta con alguna estrategia alternativa, la comunicación descriptiva está diseñada para reducir la tendencia a evaluar o a perpetuar una interacción defensiva; permite ser congruente y auténtico, así como brindar apoyo. La comunicación descriptiva comprende tres pasos, los cuales se resumen en la tabla 4.4.

En primer lugar, *describa objetivamente su observación del suceso o el comportamiento que usted piensa que debe modificarse.* Hable de la manera más objetiva y desapasionada posible acerca de *lo que* ocurrió y no de la persona implicada. Identifique los elementos del comportamiento que alguien más pueda confirmar. El comportamiento se debe comparar con estándares aceptados, más que con opiniones o preferencias personales. Se deben evitar impresiones o atribuciones subjetivas de los motivos de la otra persona. El enunciado "Este mes has terminado menos proyectos que nadie en la división" o "Me di cuenta que hiciste varios comentarios en contra de la propuesta de JR" podría confirmarse mediante un registro objetivo; se relacionan estrictamente con el comportamiento o con un estándar objetivo, no con los motivos o las características personales del individuo.

Es menos probable que la otra persona sienta que se le está tratando de manera injusta, puesto que no se utiliza una etiqueta evaluativa para su comportamiento

APRENDIZAJE

Tabla 4.4 Comunicación descriptiva

Paso **1: Describa de manera objetiva el suceso, el comportamiento o la circunstancia.**

- Evite acusaciones.
- Presente datos o evidencias.

Ejemplo: Tres clientes se han quejado conmigo este mes de que no has respondido a sus peticiones.

Paso **2: Concéntrese en el comportamiento y en su reacción, no en los atributos de la otra persona.**

- Describa sus reacciones y sentimientos.
- Describa las consecuencias objetivas que han resultado o que resultarán.

Ejemplo: Estoy preocupado porque los clientes han amenazado con irse a otra parte si no somos más eficientes.

Paso **3: Concéntrese en las soluciones.**

- Evite discutir acerca de quién tiene la razón.
- Sugiera una alternativa aceptable.
- Esté abierto a otras alternativas.

Ejemplo: Necesitamos recuperar su confianza y mostrarles nuestro interés. Sugiero ofrecerles un análisis gratuito de sus sistemas.

o para ella. Describir el comportamiento, a diferencia de evaluarlo, es en cierta manera neutral.

En segundo lugar, *describa sus reacciones (o las de otros) ante el comportamiento o describa sus consecuencias.* En vez de proyectar en otra persona la causa del problema, concéntrese en las reacciones o consecuencias que genera el comportamiento. Esto requiere que esté consciente de sus propias reacciones y que sea capaz de describirlas. El mejor método suele consistir en utilizar descripciones de los sentimientos con una sola palabra: "Me preocupa nuestra productividad", "me frustra su nivel de logros", "me sentí muy incómodo". De manera similar, puede señalar las consecuencias del comportamiento: "Este mes disminuyeron las utilidades", "bajaron los niveles de calidad del departamento" o "tus comentarios hicieron que otros participantes dejaran de hablar".

La descripción de sentimientos o consecuencias también disminuye la probabilidad de una actitud defensiva, puesto que el problema está enmarcado en el contexto de sus sentimientos o de las consecuencias objetivas, no en los atributos de la otra persona. Si esos sentimientos o consecuencias se describen sin hacer acusaciones, el enfoque se centrará en la solución del problema y no en la defensa de las evaluaciones. Es decir, si *yo* estoy preocupado, *tú* tienes menos razón para estar a la defensiva.

En tercer lugar, *sugiera una alternativa más aceptable.* Esto centra la discusión en la alternativa sugerida y no en la persona. También sirve para que el otro no se sienta humillado o criticado, puesto que se separa al individuo del comportamiento. La autoestima se protege ya que lo que se debe modificar es el comportamiento (algo controlable) y no la persona, que no se puede modificar.

Por supuesto, se debe tener cuidado de no transmitir el mensaje "No me gusta cómo son las cosas, así que, *¿qué* vas a hacer tú para remediarlo?". El cambio no necesariamente es responsabilidad de una de las partes comunicantes, sino que debe hacerse hincapié en encontrar una solución que sea aceptable para ambas partes, no en decidir quién tiene la razón o quién debe cambiar y quién no. Por ejemplo, "Sugiero que determines qué se deberá hacer para completar seis proyectos más de los que hiciste el último mes", o "Me gustaría ayudarte a identificar qué es lo que obstaculiza el logro de un alto rendimiento" o "Quizá quieras hacer algunas preguntas para reunir información antes de tomar una decisión final".

Una preocupación que se expresa en algunas ocasiones respecto a la comunicación descriptiva es que estos pasos quizá no funcionen, a menos que la otra persona también conozca las reglas. Hemos escuchado a la gente decir que si ambas personas tienen conocimientos acerca de la comunicación de apoyo, ésta funciona; de otro modo, la persona que no desea brindar apoyo podría poner en riesgo cualquier resultado positivo.

Por ejemplo, la otra persona puede decir "No me importa lo que sientas", "tengo una excusa para lo que ocurrió, así que no es mi culpa", o "qué mal que te moleste, pero no voy a cambiar". ¿Cómo reaccionaría ante estas respuestas? ¿Abandonaría los principios de la comunicación descriptiva y se volvería evaluativo y defensivo? ¿Se enredaría en la discusión: "Sí lo eres", "no lo soy", "sí lo eres", "no lo soy"?

Hay una alternativa. Esta falta de interés o la reacción defensiva se convierte entonces en el problema fundamental. El problema del bajo desempeño será muy difícil de solucionar en tanto que el problema interpersonal más importante entre los dos sujetos esté bloqueando el progreso. En efecto, el enfoque debe cambiar del *coaching* a la consultoría, de concentrarse en la aptitud a enfocarse en la actitud. Si dos individuos no pueden trabajar de manera conjunta en el problema, no habrá ninguna comunicación productiva acerca de las consecuencias de un mal desempeño. En vez de ello, la comunicación debe concentrarse en la falta de interés por la relación o en los obstáculos que inhiben el trabajo conjunto para mejorar el desempeño. El hecho de mantenerse centrado en el problema, permanecer congruente y usar un lenguaje descriptivo se vuelve crucial.

Por consiguiente, no abandone los tres pasos; simplemente cambie el enfoque. Podría responder: "Me sorprende oírte decir que no te importa cómo me siento respecto a este problema (paso 1). Tu respuesta me preocupa, y pienso que podría tener implicaciones relevantes para la productividad de nuestro equipo (paso 2). Sugiero que dediquemos tiempo a tratar de identificar los obstáculos que, en tu opinión, podrían estar inhibiendo nuestra capacidad para trabajar juntos en este problema (paso 3)". O "Sugiero que pidamos a una tercera parte que nos ayude a poner nuestras diferencias en perspectiva".

Según nuestra experiencia, algunos individuos se muestran totalmente renuentes a mejorar, y otros se niegan por completo a trabajar en la solución del problema cuando creen que el comunicador tiene sus propios intereses. Sin embargo, la mayoría de las personas desean tener éxito en su desempeño, formar parte de un equipo productivo y satisfactorio, y ser colaboradores. Cuando las personas emplean los principios de comunicación de apoyo, no como herramientas de manipulación, sino como técnicas genuinas para fomentar el desarrollo y la mejora, es raro que la gente no acepte esas expresiones genuinas, auténticas y congruentes. Esto se aplica a todas las culturas del planeta.

Sin embargo, es importante recordar que los pasos de la comunicación descriptiva no implican que el cambio sea responsabilidad de una sola persona. Con

frecuencia se debe alcanzar un punto intermedio en el que ambos individuos estén satisfechos (por ejemplo, una persona se vuelve más tolerante al trabajo pausado y la otra se vuelve más consciente de que debe tratar de trabajar con mayor rapidez). Es importante hacer un seguimiento de este tipo de sesiones de interacción con discusiones para vigilar y aclarar lo que se escuchó, cuáles fueron las reacciones y si hay algún progreso. Por ejemplo, los problemas de desempeño de un individuo podrían deberse a los malos hábitos de trabajo desarrollados a lo largo del tiempo. No es probable que tales hábitos cambien de forma abrupta, incluso si las sesiones de coaching marchan muy bien. Además, es importante asegurarse de que el mensaje o su intención no se malinterpreten después del hecho. Un paso crucial del seguimiento consiste en reforzar un sentimiento de interés y una preocupación genuinos.

Por supuesto que a veces es necesario hacer afirmaciones evaluativas, las cuales deben realizarse en términos de ciertos criterios o estándares establecidos (por ejemplo, "Tu comportamiento no concuerda con el estándar prescrito"), de algunos resultados probables (por ejemplo, "Seguir con tu comportamiento originará peores consecuencias") o de algunos éxitos del individuo (por ejemplo, "Este comportamiento no es tan bueno como tu comportamiento pasado"). Lo importante es evitar desacreditar a la otra persona o generar una actitud defensiva.

3. LA COMUNICACIÓN DE APOYO ESTÁ ORIENTADA AL PROBLEMA, NO A LA PERSONA

La comunicación orientada al problema se concentra en los problemas y en las soluciones más que en los atributos personales. La comunicación orientada hacia la persona se centra en las características del individuo, no en el suceso. La afirmación "Éste es el problema", en vez de "Tú eres el problema" ilustra la diferencia entre esas dos orientaciones. La comunicación orientada hacia el problema es útil aunque requiera de valoraciones personales, pues se concentra en comportamientos y acontecimientos. La comunicación orientada hacia la persona, por otra parte, muchas veces se enfoca en atributos personales que rara vez pueden modificarse o controlarse, y puede transmitir el mensaje de que el individuo no es apto.

Aseveraciones tales como "Eres dictatorial" y "Eres insensible" describen a la persona, en tanto que "Me ignoraron en la toma de decisiones" y "Dos personas vinieron a quejarse conmigo sobre el tono de la reunión" describen problemas. Atribuir culpas se orienta a la persona ("Es porque quieres tener control sobre los demás"), en tanto que describir comportamientos explícitos se orienta hacia el problema ("Hiciste varios comentarios sarcásticos en la reunión de hoy").

Uno de los problemas de la comunicación orientada a la persona es que, aunque la mayoría de la gente es capaz de modificar su comportamiento, pocos pueden cambiar su personalidad. Como por lo general nada puede hacerse para ajustar la comunicación orientada a la persona, este tipo de comunicación conduce a un deterioro en la relación más que a una solución del problema.

Los mensajes orientados a la persona a menudo tratan de persuadir al otro individuo de que "Así es como te deberías sentir" o "Ésta es la clase de persona que eres" (por ejemplo, "Eres un director incompetente, un empleado perezoso o un compañero de trabajo insensible"). Sin embargo, puesto que la mayoría de los individuos se aceptan a sí mismos como son, su reacción más común ante la comunicación orientada a la persona es defenderse de ésta o rechazarla de manera categórica. Aun cuando la comunicación sea positiva (por ejemplo, "Eres una persona maravillosa"), podría considerarse poco confiable si no está relacionada con un logro o con un comportamiento (por ejemplo, "Pienso que eres una persona estupenda por el excelente servicio que das a nuestra organización"). La ausencia de una referencia significativa es la debilidad principal de la comunicación orientada a la persona.

Al establecer relaciones de apoyo positivas, la comunicación orientada al problema también debe relacionarse con estándares o expectativas aceptados, más que con opiniones personales. Es más probable que las opiniones personales se interpreten como orientadas a la persona y que provoquen actitudes defensivas, que las aseveraciones en que el comportamiento se compara con un estándar o un desempeño aceptado. Por ejemplo, la afirmación "No me gusta cómo te vistes" expresa una opinión personal y, tal vez, provoque resistencia, especialmente si el que escucha no considera que las opiniones del comunicador sean más legítimas que las suyas. Por otro lado, la frase "Tu vestimenta no cumple con las normas de vestir de la empresa" o "En esta empresa se espera que todos usen corbata para trabajar" son comparaciones con estándares externos que tienen cierta legitimidad. Es menos probable que se originen sentimientos defensivos, puesto que las afirmaciones se dirigen al problema, no a la persona. Además, es más probable que otros individuos apoyen una afirmación basada en un estándar aceptado por la mayoría.

Los comunicadores de apoyo no tienen que evitar la expresión de sus opiniones o sentimientos personales acerca del comportamiento o de las actitudes de otros. Sin embargo, llegado el caso, deben recordar los siguientes principios adicionales.

APRENDIZAJE

4. LA COMUNICACIÓN DE APOYO VALIDA EN VEZ DE INVALIDAR A LAS PERSONAS

La **comunicación de validación** sirve para que las personas se sientan reconocidas, comprendidas, aceptadas y valoradas. La comunicación que **invalida** genera sentimientos negativos relacionados con la valía personal, la identidad y las relaciones con los demás. Niega la presencia, la singularidad o la importancia de otros individuos (Ellis, 2004; Waller, Corstorphine y Mountford, 2007). La observación de Barnlund (1968) de hace más de un cuarto de siglo es ahora más verdadera:

> *A menudo las personas no se toman el tiempo, no escuchan, no tratan de entender, sino que interrumpen, anticipan, critican o desdeñan lo que se dice; sus propios comentarios con frecuencia son vagos, incongruentes, poco concisos, falaces o dogmáticos. Como resultado, las personas muchas veces terminan la conversación sintiéndose más inadecuadas, más incomprendidas y más enajenadas que cuando comenzaron. (p. 618).*

La comunicación invalida cuando niega a la otra persona la oportunidad de entablar una conexión mutuamente satisfactoria o cuando ninguna de las partes logra hacer contribuciones. Cuando no se permite al otro terminar una oración, se adopta una postura competitiva de ganar o perder, se envían mensajes confusos o se descalifica a la otra persona por su contribución, la comunicación invalida. Se puede invalidar a las personas de cuatro formas principales: superioridad, rigidez, indiferencia e insensibilidad (Brownell, 1986; Cupach y Spitzberg, 1994; Sieburg, 1978; Steil *et al.*, 1983).

La comunicación orientada hacia la superioridad da la impresión de que el comunicador está informado y los demás son ignorantes, de que es oportuno y los demás no lo son, de que es competente y los demás sin incompetentes; o de que es poderoso, en tanto que los demás no lo son. Crea una barrera entre el comunicador y aquellos a quienes se envía el mensaje. La **comunicación orientada hacia la superioridad** puede tomar la forma de crítica, en la que los otros se ven tan mal que el comunicador se ve bien. O podría adoptar la forma de "competitividad", cuando el comunicador trata de elevarse a sí mismo en la estima de los demás. Una forma de competitividad es el ocultamiento de información, tanto de manera jactanciosa ("Si supieras lo que yo sé, te sentirías diferente") como mesurada, para tratar de que la gente se sienta confundida ("Si me hubieras preguntado, te habría dicho cómo evitar el error"). La jactancia casi siempre hace que los demás se sientan incómodos, principalmente porque su intención es comunicar superioridad.

Otra forma común de comunicación orientada hacia la superioridad es el uso de lenguaje especializado, de acrónimos o de palabras para excluir a los demás o para crear barreras en una relación. Los médicos, los abogados, los empleados gubernamentales y muchos profesionistas son bien conocidos por el uso de jerga o de acrónimos, diseñados para excluir a los demás o para elevarse a sí mismos en vez de hacer más claro un mensaje. Hablar en un idioma en presencia de quienes no lo entienden también podría tener el objetivo de crear una imagen de exclusividad o superioridad. En la mayoría de los casos, el uso de palabras o de un idioma que el interlocutor no comprende es una falta de cortesía porque invalida a la otra persona.

La **comunicación rígida** es el segundo tipo principal de invalidación: la comunicación se presenta como absoluta, inequívoca o incuestionable. Ningún otro punto de vista u opinión podría tomarse en cuenta. Los individuos que se comunican en formas dogmáticas dando la imagen de un sabelotodo, muchas veces lo hacen con la finalidad de minimizar las contribuciones de los demás o para invalidar sus perspectivas.

No obstante, es posible comunicarse de manera rígida sin ser dogmáticos. La rigidez también se comunica mediante las siguientes formas:

- Reinterpretar todos los demás puntos de vista para que se adapten al propio.
- Nunca decir "No sé", sino tener una respuesta para todo.
- Parecer renuente a tolerar críticas o puntos de vista alternativos.
- Reducir temas complejos a definiciones o generalizaciones simplistas.
- Colocar signos de exclamación a las afirmaciones para crear la impresión de que esa expresión es la última palabra y la idea principal, o bien, para descalificarla.
- Resistencia a recibir retroalimentación personal.

La **indiferencia** se comunica cuando no se reconoce la existencia o la importancia de la otra persona. Esto podría hacerse mediante el silencio, al no emitir una respuesta verbal ante las aseveraciones del otro, al evitar el contacto visual o cualquier expresión facial, al interrumpir al otro en repetidas ocasiones, al usar palabras impersonales ("Uno no debe" en vez de "Tú no debes") o al realizar otras actividades durante una conversación.

Parecería que no se siente interés por la otra persona y se da la impresión de ser insensible a sus sentimientos o perspectivas. Ser indiferente implica excluir a los demás, tratarlos como si ni siquiera estuvieran presentes.

La **insensibilidad** implica que el comunicador no reconoce los sentimientos o las opiniones de los demás. Los considera ilegítimos ("No deberías sentirte de esa manera" o "Tu opinión es incorrecta") o los califica como ignorantes ("Tú no entiendes", "No estás bien informado" o, peor aún, "Tu pensamiento es simplista"). Ser insensible significa ignorar o restar importancia a los sentimientos o pensamientos de los demás. Sirve para excluir la contribución de la otra persona en la conversación o en la relación, y provoca que el otro sienta que no tiene autoridad o que carece de importancia.

La invalidación es más destructiva en las relaciones interpersonales que la crítica o el desacuerdo, ya que éstos validan a la otra persona mediante el reconocimiento de que lo que dice o hace es digno de corrección, respuesta o advertencia. Como planteó William James (1965), "no se puede diseñar un castigo más perverso, si eso fuera físicamente posible, que aquel en el que uno pudiera volverse translúcido en una sociedad y pasar absolutamente inadvertido para todos los miembros de ésta".

Por otra parte, la comunicación de validación provoca que los individuos se sientan reconocidos, comprendidos, aceptados y valorados. Posee cuatro atributos: es *igualitaria, flexible, bilateral y se basa en el acuerdo.*

La **comunicación respetuosa e igualitaria** (lo contrario a la comunicación orientada hacia la superioridad) es especialmente importante cuando una persona con un estatus más elevado interactúa con otra de un estatus más bajo. Por ejemplo, cuando existe una diferencia jerárquica entre los individuos, es fácil que los subalternos se sientan nulificados, puesto que tienen acceso a menos poder e información que sus directivos. Los comunicadores que brindan apoyo, en cambio, ayudan a que sus subalternos sientan que tienen interés en identificar y resolver los problemas al comunicarse con ellos en una actitud igualitaria. Tratan a sus subalternos como seres valiosos, competentes e introspectivos, y hacen hincapié en la solución conjunta de problemas en vez de proyectar una actitud de superioridad. Esto lo logran con el simple hecho de solicitar opiniones, sugerencias e ideas. No obstante, incluso si no existen diferencias jerárquicas, es importante comunicarse con respeto y con una actitud igualitaria. Por ejemplo, cuando se comunican personas de diferentes nacionalidades, grupos étnicos o géneros, algunas de ellas casi siempre tienden a sentirse excluidas o inferiores. En tales circunstancias, las afirmaciones igualitarias e incluyentes son especialmente importantes para fomentar las relaciones de apoyo.

La **comunicación flexible** es la disposición del individuo para comunicar la idea de que el otro posee datos y alternativas adicionales que podrían contribuir tanto a la solución del problema como a la relación; simplemente implica ser receptivo ante los demás, comunicar humildad genuina —no autodegradación ni debilidad— y manifestar la disponibilidad para aprender o estar abierto a nuevas experiencias. Esto implica mantenerse abierto a nuevas introspecciones. Como señaló Benjamin Disraeli: "ser consciente de que se es ignorante es el primer gran paso hacia el conocimiento".

Las percepciones y opiniones no se presentan como hechos en la comunicación flexible, sino que se plantean de manera provisional. No se exige la verdad absoluta de las opiniones o suposiciones, "Quizá me equivoque, pero... "es flexible; "Tengo razón" es inflexible. En vez de ello, se consideran modificables en caso de que se disponga de más datos. La comunicación flexible transmite la disposición a participar en una solución conjunta de problemas en vez de controlar a la otra persona o de asumir el papel de maestro. Sin embargo, ser flexible no es sinónimo de ser débil. Decir "Oh, no puedo decidirme" es indicador de falta de carácter, en tanto que decir "Tengo mis propias opiniones, pero ¿tú que piensas?" sugiere flexibilidad.

La **comunicación bidireccional** es un resultado implícito del respeto y la flexibilidad. Los individuos se sienten valiosos cuando les hacen preguntas, cuando se les da "espacio" para expresar sus opiniones y cuando se les anima a participar de manera activa en la relación interpersonal. El intercambio bidireccional comunica el mensaje de que la otra persona es valorada, lo cual es un prerrequisito para la colaboración y el trabajo en equipo (ver capítulo 9, "Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo").

La comunicación de una persona valida a otra cuando *identifica áreas de acuerdo* y de compromiso conjunto. Una forma de expresar la validación basada en acuerdos consiste en identificar comportamientos, actitudes y consecuencias positivos. Casi todos los modelos de negociación, formación de equipos y resolución de conflictos recomiendan encontrar áreas de acuerdo en las que todos pueden coincidir. Los acuerdos permiten el progreso. De manera similar, el hecho de destacar factores positivos también genera energía positiva y la disposición al diálogo.

Algunos ejemplos incluyen señalar los aspectos importantes que destaca la otra persona antes que señalar los triviales, las áreas de acuerdo antes que las de desacuerdo, las ventajas de las aseveraciones de la otra persona antes que las desventajas, los cumplidos antes que las críticas y los siguientes pasos positivos antes que los errores del pasado. Lo importante es que validar al otro ayuda a crear sentimientos de valía personal y de confianza en sí mismo que podrían traducirse en mayor motivación propia y un mejor desempeño; de esto resultan relaciones positivas. La invalidación, por otra parte, rara vez origina resultados positivos, aun cuando es una forma común de respuesta cuando la gente siente la necesidad de criticar o corregir algo.

APRENDIZAJE

5. LA COMUNICACIÓN DE APOYO ES ESPECÍFICA (ÚTIL), NO GENERAL (INÚTIL)

Las afirmaciones específicas brindan apoyo porque identifican algo que se puede entender y poner en práctica fácilmente. En general, cuanto más específica sea una afirmación, más efectiva será para incrementar la motivación. Por ejemplo, la expresión "Tienes problemas para administrar tu tiempo" es muy general para ser útil, en tanto que "Dedicaste una hora a programar reuniones cuando eso lo puede hacer tu asistente" brinda información específica que podría servir como base para un cambio de comportamiento. La afirmación: "Tu comunicación necesita mejorar" no es tan útil como esta otra más específica: "En este ejercicio de representación de roles utilizaste afirmaciones evaluativas 60 por ciento del tiempo y afirmaciones descriptivas 10 por ciento".

Las afirmaciones específicas evitan posiciones extremas y absolutas. Las siguientes aseveraciones son extremas o generales (e inútiles), y provocan una actitud defensiva o desacreditación:

A: "Nunca pides mi consejo".
B: "Sí, siempre te consulto antes de tomar una decisión".

A: "No tienes consideración por los sentimientos de los demás".
B: "Sí la tengo. Siempre soy considerado".

A: "Este trabajo es detestable".
B: "Estás equivocado. Es un trabajo estupendo".

Otro tipo de comunicación general está representado por las afirmaciones disyuntivas, como "O haces lo que quiero o te despediré" o "La vida es una aventura audaz o no es nada" (Hellen Keller) y "Si Estados Unidos no reduce su deuda nacional, nuestros niños nunca alcanzarán el estándar de vida que disfrutamos hoy".

El problema con las afirmaciones extremas y las disyuntivas es que niegan cualquier alternativa. Las posibles respuestas del receptor de la comunicación están severamente restringidas. Contradecir o negar la afirmación suele provocar una actitud defensiva y discusiones. Una declaración de Adolfo Hitler en 1933 ilustra este aspecto: "Todos en Alemania son nacionalsocialistas; los pocos que no pertenecen al partido son lunáticos o idiotas".

A un amigo nuestro le pidieron que prestara sus servicios como consultor de un comité laboral y de administración de una compañía. En el momento en que entró a la sala y se le presentó como profesor, el dirigente del sindicato declaró: "O se va él o me voy yo". ¿Qué haría usted en esta situación?

¿Cómo utilizaría la comunicación de apoyo cuando el dirigente del sindicato hace una declaración general que lo excluye a usted o cancela las negociaciones? La respuesta de nuestro amigo fue: "Espero que haya más alternativas que ésa. ¿Por qué no las examinamos?". Esta respuesta permitió que la comunicación continuara y brindó la posibilidad de que se estableciera una relación de apoyo.

Las afirmaciones específicas son más útiles en las relaciones interpersonales porque se concentran en los comportamientos e indican grados en las posiciones. Las formas más útiles en los casos anteriores son las siguientes:

A: "Tomaste una decisión ayer sin pedir mi consejo".
B: "Sí, lo hice. Aunque generalmente prefiero contar con tu opinión, no pensé que fuera necesaria en este caso".

A: "Al ser sarcástico en tu respuesta a mi petición, me diste la impresión de que no te importan mis sentimientos".
B: "Lo siento. Sé que a menudo soy sarcástico sin pensar en cómo afecta esto a los demás".

A: "La presión de las fechas límite afecta la calidad de mi trabajo".
B: "Puesto que las fechas límite son parte de nuestro trabajo, analicemos formas de controlar la presión".

Las afirmaciones específicas podrían ser inútiles si se enfocan en asuntos sobre los que la otra persona no tiene control. "Odio cuando llueve", por ejemplo, podría aliviar alguna frustración personal, pero no se puede hacer nada para cambiar el clima. De manera similar, comunicar el mensaje (aun de manera implícita) "El sonido de tu voz (o tu personalidad, tu peso, tus gustos, tu forma de ser, etcétera) me molesta" sólo resulta frustrante para los individuos que interactúan. Por lo general, una afirmación como ésta se interpreta como un ataque personal. La reacción probable será "¿Qué puedo hacer al respecto?", o "Ni siquiera entiendo a qué te refieres". La comunicación específica es útil en la medida en que se enfoca en un problema o comportamiento identificable respecto al cual se puede hacer algo (por ejemplo, "Me molesta cuando hablas tan fuerte en la biblioteca que no dejas que los demás se concentren").

Incluso cuando se elogia a otra persona, es mejor ser específico que ser global o general. Por ejemplo, dar retroalimentación positiva a alguien al decirle "eres una persona agradable" no es tan útil como describir un

incidente o un comportamiento que generó esa impresión; por ejemplo, "siempre que te veo estás sonriendo, y muestras interés por mi trabajo". Aunque es agradable escuchar ambos comentarios, el específico es mucho más útil que el general.

6. LA COMUNICACIÓN DE APOYO ES CONJUNTIVA, NO DISYUNTIVA

La **comunicación conjuntiva** está unida de alguna manera a mensajes previos; fluye de manera suave. La **comunicación disyuntiva** está desconectada de lo que se dijo antes.

La comunicación se puede volver disyuntiva al menos en tres formas. Primero, podría haber falta de igualdad de oportunidades para hablar. Cuando una persona interrumpe a otra, cuando alguien acapara la conversación o cuando dos o más personas tratan de hablar al mismo tiempo, la comunicación es disyuntiva. No hay una transición fluida entre una afirmación y la siguiente.

En segundo lugar, las pausas largas son disyuntivas. Cuando los interlocutores hacen pausas largas a la mitad de sus discursos o cuando hay largas pausas antes de las respuestas, la comunicación es disyuntiva. No todas las pausas implican un silencio total; el espacio podría llenarse con "ummm", "aaah" o la repetición de algún asunto que se haya expresado con anterioridad; en ese caso, la comunicación no avanza.

En tercer lugar, el control del tema podría estar desarticulado. Cuando una persona decide de manera unilateral cuál será el siguiente tema de conversación (lo contrario de haberlo decidido de manera bilateral), la comunicación es disyuntiva. Por ejemplo, los individuos podrían intercambiar temas que no tengan relación con lo que se acaba de decir, o podrían controlar el tema de comunicación del otro al decir lo que éste debería responder. Sieburg (1969) encontró que más de 25 por ciento de las afirmaciones hechas en las discusiones de grupos pequeños no se relacionaban entre sí ni reconocían a los interlocutores anteriores o a sus declaraciones.

Estos tres factores —hablar por turnos, administración de los tiempos y control de los temas— contribuyen a lo que se llama **"manejo de la interacción"**. En un estudio empírico acerca de las habilidades de comunicación percibidas, Wiemann (1977, p. 104) encontró que "cuanto más fluido es el manejo de la interacción, más competente parecerá el comunicador". Los individuos que esperaron su turno, que no dominaron con pausas ni acapararon el tiempo, y que relacionaron lo que ellos dijeron con lo que los otros habían dicho antes fueron calificados como comunicadores competentes. De hecho, en su estudio experimental se concluyó que el manejo de la interacción era la determinante más poderosa de las habilidades de comunicación percibidas. Los individuos que utilizaron la comunicación conjuntiva fueron calificados como mucho más competentes en la comunicación interpersonal que aquellos cuya comunicación era disyuntiva.

Se puede ser un comunicador conjuntivo al hacer preguntas basadas directamente en las afirmaciones anteriores, al esperar que una oración esté completa antes de comenzar a dar su respuesta (por ejemplo, no completar el enunciado de alguien más), y al decir sólo tres o cuatro oraciones en un mismo lapso antes de hacer una pausa para dar oportunidad al otro de agregar lo que desee. Todos hemos participado en interacciones en las que una persona habla y habla sin permitir que los demás hagan comentarios o participen en la conversación. La interacción, el intercambio y el dar y recibir son necesarios para que haya una comunicación de apoyo. La figura 4.2 ilustra el continuum de las afirmaciones conjuntivas y disyuntivas.

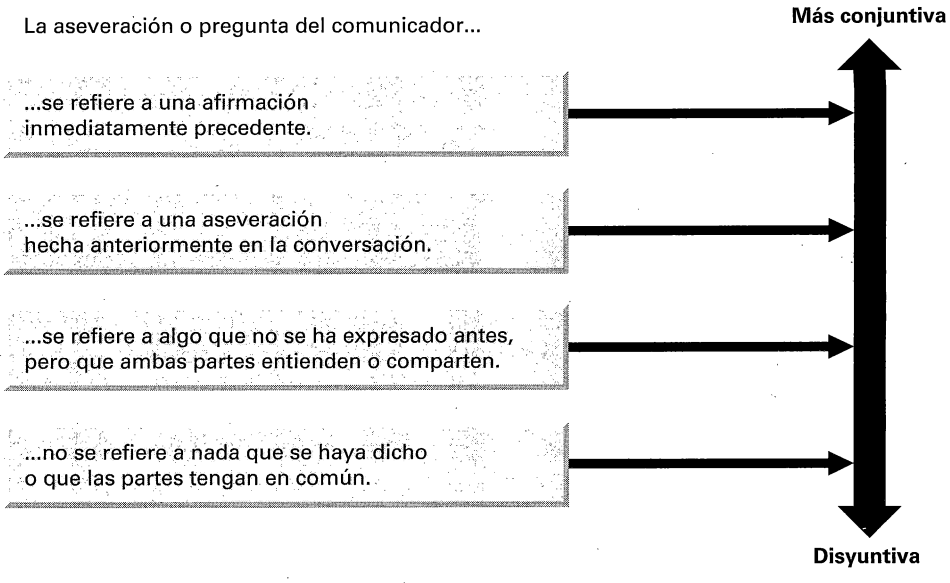
APRENDIZAJE

7. LA COMUNICACIÓN DE APOYO ES PROPIA, NO INDIRECTA

Responsabilizarse de las propias aseveraciones y admitir que la fuente de las ideas es uno mismo y no otra persona o grupo es la **comunicación propia** o **directa**. El uso de palabras en primera persona, como "yo", "mi", "mío", son algunos de sus indicadores. Los **mensajes sin autor** o **comunicación indirecta** se manifiestan por el uso de palabras en tercera persona o en primera persona del plural, como "pensamos", "dicen", "uno podría decir". La comunicación indirecta se atribuye a una persona, grupo o fuente externa desconocida (por ejemplo, "mucha gente piensa"). Quien habla evita responsabilizarse del mensaje y, por lo tanto, participar en la interacción. Esto podría transmitir el mensaje de que es distante, que tiene poco interés por el receptor o que no tiene suficiente confianza en las ideas que expresa como para asumir la responsabilidad de éstas. Tener una relación de confianza depende mucho de la comunicación directa.

Glasser (1965, 2000) basó su enfoque de la salud mental (terapia de realidad) en el concepto de responsabilizarse o reconocerse como autor de la comunicación y el comportamiento. Según Glasser, las personas con buena salud mental aceptan la responsabilidad de sus afirmaciones y comportamientos. Por el contrario, aquellas con una salud mental no saludable atribuyen a alguien o algo más lo que sienten o dicen (por ejemplo, "no tengo la culpa de mi mal humor, se debe a que mi compañero de cuarto estuvo toda la noche despierto oyendo música a todo volumen"). Uno de los resultados de la comunicación impropia o indirecta es que el receptor nunca está seguro de quién es el titular del punto de

Figura 4.2 El continuum de las aseveraciones conjuntivas



vista que transmite el mensaje: "¿Cómo puedo responder si no sé a quién estoy contestando?". "Si no entiendo el mensaje, ¿a quién puedo preguntar, puesto que el mensaje representa el punto de vista de alguien más?".

Aún más, un mensaje implícito asociado con la comunicación indirecta es "Deseo mantener la distancia entre tú y yo". El emisor se comunica como un representante y no como un ser individual, como un transmisor del mensaje y no como un individuo interesado en la interacción. En contraste, la comunicación propia indica un deseo de participar en una relación y de actuar como un compañero o servir de ayuda.

Este último aspecto sugiere que cuando se actúa como coach o consejero se debe animar a los otros a responsabilizarse de sus afirmaciones. Esto se puede hacer por imitación, pero también pidiendo a la otra persona que replantee las aseveraciones impropias o indirectas, como en la siguiente conversación:

SUBALTERNO: Todos dicen que mi trabajo está bien.
DIRECTIVO: ¿Así que nadie, además de mí, ha expresado nunca insatisfacción con tu trabajo o sugerido de qué manera lo podrías mejorar?
SUBALTERNO: Bueno..., Mark se quejó de que busco pretextos y que lo dejo solo limpiando.
DIRECTIVO: ¿Su queja fue justa?
SUBALTERNO: Sí, creo que sí.
DIRECTIVO: ¿Por qué buscaste pretextos?
SUBALTERNO: Tenía mucho trabajo rezagado, y sentí que tenía demasiadas cosas que hacer.
DIRECTIVO: ¿Esto sucede a menudo, tu trabajo se rezaga y buscas excusas?
SUBALTERNO: Más de lo que quisiera.

Aquí, el directivo utilizó preguntas conjuntivas para guiar al subalterno evitando que se liberara de la responsabilidad y reconociera un comportamiento que podría estar afectando el desempeño de otros.

8. LA COMUNICACIÓN DE APOYO REQUIERE ESCUCHAR, NO UNA FORMA DE COMUNICACIÓN UNILATERAL

Los siete atributos anteriores de la comunicación de apoyo se enfocan en la transmisión del mensaje, donde usted inicia la comunicación. Sin embargo, otro aspecto de la comunicación de apoyo (es decir, *escuchar* y *responder* de manera eficaz a las aseveraciones de alguien más) es al menos tan importante como la transmisión de mensajes de apoyo (Bodie, St. Cyr, Pence, Rold y Honeycut, 2012; Imhof y Janusik, 2006; Johnston, Reed y Lawrence, 2011). Como afirman Maier, Solem y Maier (1973, p. 311): "En cualquier conversación, el participante que habla más es el que aprende menos acerca de la otra persona. Por tanto, el buen supervisor debe convertirse en un buen oyente".

Nichols (2009) descubrió que cuando las personas se van haciendo mayores, son menos efectivas escuchando. En un estudio acerca de las habilidades para escuchar, se registró que 90 por ciento de los estudiantes de primer y segundo grado sabían hacerlo de manera efectiva, frente a 44 por ciento de los estudiantes de secundaria y solo 28 por ciento de estudiantes de preparatoria. Kramer (1997) descubrió que el hecho de tener buenas habilidades para escuchar explica 40 por ciento de la varianza de un liderazgo eficaz. En una encuesta con directores de personal en 300 negocios e industrias, que se llevó a cabo para determinar cuáles habilidades eran las más importantes para convertirse en directivo, Crocker (1978) informó que la habilidad de escuchar obtuvo la puntuación más alta. De manera similar, los individuos considerados como los más "sabios", o que poseen el atributo de la sabiduría (y que, por tanto, son las personas a quienes más se busca para interactuar) son también los mejores oyentes (Kramer, 2000; Sternberg, 1990).

Sin embargo, a pesar de su importancia para el éxito en las actividades directivas, y a pesar de que la mayoría de las personas invierten al menos 45 por ciento de su tiempo de la comunicación en escuchar, la mayoría no ha desarrollado esa habilidad. Las pruebas revelan, por ejemplo, que los individuos tienen una eficacia de alrededor de 25 por ciento como oyentes, es decir, escuchan y entienden alrededor de una cuarta parte de lo que se les está diciendo (Bostrom, 1997; Huseman, Lahiff y Hatfield, 1976). Geddie (1999) informó que en una encuesta realizada en 15 países, la habilidad para comunicarse menos desarrollada era la de escuchar.

Los individuos no escuchan de manera eficaz cuando están preocupados por satisfacer sus propias necesidades (por ejemplo, evitar humillaciones, persuadir a alguien, ganar una discusión, evitar quedar implicado), cuando han realizado un juicio previo o cuando mantienen actitudes negativas hacia el emisor o el mensaje. Puesto que un individuo escucha un promedio de 500 palabras por minuto, pero habla a una tasa de sólo 125 a 250 por minuto, la mente del oyente puede vagar hacia otras cosas la mitad del tiempo. Por lo tanto, ser un buen oyente no es una labor fácil ni automática, pues requiere del desarrollo de la habilidad de oír y entender el mensaje que envía otra persona. Al mismo tiempo, hay que ayudar a fortalecer la relación entre las partes que interactúan.

Responder

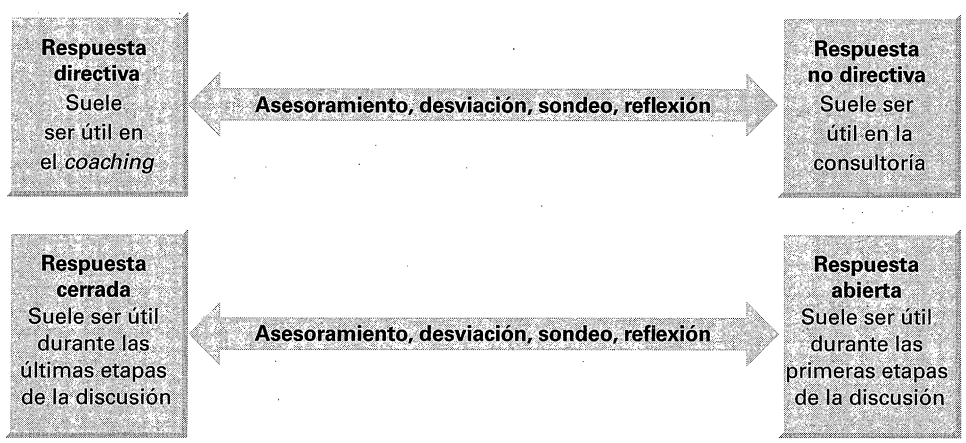
La gente no sabe que se le escucha a menos que haya algún tipo de respuesta. Podría tratarse de un simple contacto visual y de respuestas no verbales como sonrisas, movimientos de cabeza y contacto visual. Sin embargo, cuando se debe brindar coaching y consultoría también hay que seleccionar con cuidado de un repertorio de respuestas verbales que aclaran la comunicación y fortalecen la relación interpersonal. El sello distintivo de una persona que es un escucha activo y brinda apoyo es su capacidad de responder adecuadamente a las aseveraciones de los demás (Bostrom, 1997).

La idoneidad de una respuesta depende, hasta cierto punto, de si el centro de la interacción es principalmente el coaching o la consultoría. Por supuesto, rara vez se pueden separar estas actividades plenamente: el coaching eficaz a menudo implica la consultoría y la consultoría eficaz en ocasiones implica al coaching. Además, escuchar con atención supone el uso de una variedad de respuestas. Sin embargo, algunas de ellas son más adecuadas en ciertas circunstancias que otras.

En la figura 4.3 se mencionan los cuatro tipos principales de respuestas y se organizan en un continuum, que va desde la más directiva y cerrada hasta la menos directiva y más abierta.

Las respuestas cerradas eliminan la discusión de temas y brindan dirección a los individuos; representan

Figura 4.3 Tipos de respuesta de la escucha de apoyo



métodos mediante los cuales el oyente puede controlar el tema de conversación. Las respuestas abiertas, por otro lado, permiten al emisor, y no al receptor, controlar el tema de conversación. Cada uno de estos tipos de respuesta tiene ciertas ventajas y desventajas, y ninguna es adecuada todo el tiempo o en cualquier circunstancia.

La mayoría de las personas tienen el hábito de confiar en exceso en uno o dos tipos de respuesta, que utilizan sin importar la circunstancia. Se ha descubierto que, en promedio, alrededor de 80 por ciento de las respuestas de la mayoría de las personas son evaluativas (Bostrom, 1997; Rogers, 1961). Sin embargo, la escucha de apoyo evita que la primera respuesta sea de evaluación y crítica; más bien, suele ser flexible en los tipos de contestación, al ajustar la respuestas a las circunstancias. A continuación se estudiarán los cuatro tipos principales de respuestas.

De asesoría

Suponga que alguien se le acerca y le dice "Tengo un problema con un amigo y no estoy seguro de qué hacer". Una **respuesta de asesoría** brinda dirección, evaluación, opinión personal o instrucciones. Tal respuesta impone en la otra persona su punto de vista y le da control sobre el tema de conversación.

Las ventajas de una respuesta de asesoría son que ayuda a la otra persona a entender algo que quizá no tenía claro, ayuda a identificar la solución de un problema y puede explicar cómo debería actuar o interpretar el problema. Es la más adecuada cuando el oyente tiene más experiencia que la otra persona o cuando ésta necesita dirección. La escucha de apoyo algunas veces implica que el oyente sea quien hable, pero esto suele ser adecuado sólo cuando se le solicita específicamente consejo o dirección. La mayoría de los oyentes tienden a recomendar y dirigir mucho más de lo necesario.

Hay cuatro desventajas posibles con las respuestas de asesoría. Una es que puede generar dependencia. Los individuos se acostumbran a tener a alguien que genere respuestas, dirección o aclaraciones. No tratan de encontrar respuestas y soluciones por ellos mismos, sino que los delegan.

Un segundo problema es que el asesoramiento también crea la impresión de que la otra persona no es comprendida. Rogers (1961) descubrió que, aun cuando parezca que están pidiendo consejo, el principal deseo de la mayoría de las personas es la comprensión y la aceptación, no el consejo.

Desean que el oyente comparta la comunicación y sea empático, pero no que tome el control. El problema del asesoramiento es que priva a la persona de la oportunidad de permanecer concentrada, además de que le quita el control de la conversación.

Un tercer problema del asesoramiento es que quien lo da tiende a concentrarse más en la legitimidad de la recomendación o en las soluciones que ofrece que en el hecho de escuchar de manera atenta. Cuando una persona tiene que dar consejo y dirección, tiende a enfocarse más en sus propias experiencias que en la experiencia del comunicador. Es difícil ser un buen oyente y un buen asesor al mismo tiempo.

Una cuarta desventaja potencial del asesoramiento es que podría hacer parecer que el comunicador no cuenta con la comprensión, la pericia, la introspección o la madurez necesarias para resolver su problema. El oyente puede dar la impresión de que piensa que necesita ayuda por su incompetencia.

Por consiguiente, cuando se le solicite una recomendación y ésta sea una respuesta apropiada, debe comunicarse como su opinión o experiencia, pero no como la única opción. Pregunte a la otra persona sobre su perspectiva o su reacción. Así, ella podrá aceptar o rechazar el consejo sin sentirse obligada a aceptarlo, ni pensar que le está rechazando a usted.

Desviación

Una **respuesta de desviación** desplaza el enfoque del problema del comunicador a uno seleccionado por el oyente. Los oyentes desvían la atención del problema o de la aseveración original. En esencia, cambian el tema o podrían sustituir su propia experiencia por la de la otra persona (por ejemplo, "Déjeme contarle algo parecido que me pasó") o introducir un tema totalmente nuevo (por ejemplo, "Esto me recuerda esa vez que..."). El oyente tal vez piense que a la persona no le queda claro el problema y que el uso de ejemplos o analogías resultará útil. O quizás piense que la persona necesita estar segura de que los demás han experimentado el mismo problema, y de que dispone de ese apoyo y comprensión.

Las respuestas de desviación son las más adecuadas cuando se necesita una comparación o algo de certeza; en ocasiones, brindan empatía y apoyo al comunicar el mensaje: "Te entiendo por lo que me sucedió a mí (o a alguien más)". También pueden transmitir la seguridad de que "todo estará bien. Otros han tenido la misma experiencia".

La desviación también es muy empleada para no avergonzar al emisor ni al receptor. Algunos ejemplos comunes cuando cualquier parte se siente incómoda son cambiar el tema y responder una pregunta diferente a la que se planteó.

Las desventajas de las respuestas de desviación es que pueden implicar que el problema de la otra persona no es importante o que la experiencia del oyente es más significativa que la suya. Esto podría generar competitividad o la sensación de que el oyente da un paso adelante.

La desviación podría interpretarse como "Mi experiencia es más valiosa para la discusión que la tuya". O simplemente podría cambiar el tema de algo que es importante y central para la otra persona a otro que no sea tan importante. ("Quiero hablar de algo que es importante para mí, pero cambiaste de tema para hablar de tu propia experiencia").

Las respuestas de desviación son las más efectivas cuando son conjuntivas, es decir, cuando están relacionadas de manera clara con lo que el comunicador acaba de decir, cuando la respuesta del oyente conduce directamente a las preocupaciones de la otra persona y cuando la razón para la desviación es clara. Esto es, la desviación produce resultados deseables si la otra persona se siente apoyada y comprendida, no invalidada por el cambio del tema.

Sondeo

Una **respuesta de sondeo** plantea una pregunta acerca de lo que la otra persona acaba de decir o del tema que ha comentado. La intención del sondeo es conseguir información adicional, ayudar a la otra persona a que hable más acerca del tema o ayudar al oyente a ser más empático y dar respuestas más adecuadas. Por ejemplo, una forma efectiva de evitar ser evaluador o crítico es seguir haciendo preguntas. Cuestionar ayuda al oyente a adoptar el marco de referencia de la persona, de tal manera que, en las situaciones de coaching, las sugerencias puedan ser específicas (no generales) y, en las situaciones de consultoría, las declaraciones puedan ser descriptivas (no evaluativas). Las preguntas tienden a llevar un tono más neutral que las declaraciones propias o directas.

Por ejemplo, un estudio sobre la comunicación en equipos de directivos de alto nivel reveló que los equipos con un alto desempeño mostraban un equilibrio entre la indagación (plantear preguntas o sondear) y el apoyo (declarar o defender una perspectiva), de manera que dedicaban la misma cantidad de tiempo y énfasis a cada elemento. Los equipos con un bajo desempeño estaban muy orientados al apoyo (es decir, a hablar y recomendar) y muy poco a la indagación y al sondeo (esto es, a preguntar) (Losada y Heaphy, 2004).

Sin embargo, cuestionar algunas veces puede tener el efecto negativo de desplazar el centro de atención de la aseveración de la persona a las razones que hay detrás de él. Las preguntas "¿Por qué piensas eso?", o "¿Por qué es un problema?" tal vez la presionen para que justifique un sentimiento o una percepción, en vez de sólo informar acerca de ello. De manera similar, las respuestas de sondeo podrían funcionar como un mecanismo para evitar la discusión de un tema o para dirigir el tema hacia lo que el receptor desea que se discuta (por ejemplo: "En vez de hablar de tus sentimientos por tu trabajo, dime por qué no respondiste mi memorando"). Las respuestas de sondeo también podrían ocasionar que la persona pierda el control de la conversación, en especial cuando es necesario tratar temas difíciles (por ejemplo: "¿Por qué no te estás desempeñando conforme a tu potencial?" permite que surjan todo tipo de temas, algunos de los cuales tal vez no sean oportunos).

Se deben seguir dos consejos fundamentales para lograr que las respuestas de sondeo sean más eficaces. Uno es que las preguntas que interrogan por las causas (¿por qué...?) rara vez son tan efectivas como las que interrogan por las situaciones (¿qué...?). Las primeras suelen propiciar cambios en el tema, escapes y especulaciones, antes que información válida. Por ejemplo, la pregunta "¿Por qué te sientes así?" tal vez dé pie para aseveraciones fuera de lugar, como "Porque soy pelirrojo", "porque mi padre era alcohólico y mi madre me pegaba", o "porque la doctora Laura lo dijo". Éstos son ejemplos absurdos, pero ilustran lo ineficientes que podrían ser las preguntas de "por qué". Tal vez sea más fructífero preguntar "¿Qué quieres decir con eso?".

El segundo consejo es adecuar el sondeo a la situación. Existen cuatro tipos de sondeo útil. Cuando la aseveración de la persona no contiene suficiente información, o parte del mensaje no se entiende, se debe utilizar un **sondeo de ampliación** (por ejemplo, "¿Me podrías contar más acerca de eso?"). Cuando el mensaje es poco claro o ambiguo, es mejor un **sondeo de aclaración** (por ejemplo, "¿A qué te refieres con eso?"). Un **sondeo de repetición** funciona mejor cuando la persona está evadiendo un tema, no ha respondido a la pregunta anterior, o cuando una aseveración previa no es clara (por ejemplo, "Una vez más: ¿qué piensas de esto?"). Un **sondeo de reflexión** es más efectivo cuando se alienta al comunicador a continuar con el mismo tema, pero con mayor profundidad (por ejemplo, "¿Dijiste que te sientes desanimado?"). En la tabla 4.5 se resumen estas cuatro clases de preguntas o sondeos.

Las respuestas de sondeo son especialmente eficaces para convertir conversaciones hostiles o conflictivas en conversaciones de apoyo. El hecho de plantear preguntas a menudo convierte los ataques en consenso, las evaluaciones en descripciones, las aseveraciones generales en específicas, las afirmaciones indirectas en propias o las expresiones enfocadas en la persona en declaraciones centradas en el problema. En otras palabras, a menudo el sondeo se puede utilizar para ayudar a otros a utilizar la comunicación de apoyo cuando no se les ha capacitado para hacerlo.

Reflexión

El objetivo fundamental de la **respuesta reflexiva** es reflejar o repetir al comunicador el mensaje que se escuchó, y transmitir comprensión y aceptación de la persona.

APRENDIZAJE

Tabla 4.5 Cuatro tipos de respuestas de sondeo

Tipo de sondeo	Explicación
Sondeo de ampliación	Se utiliza cuando se necesita más información. ("¿Podrías contarme más acerca de eso?").
Sondeo de aclaración	Se utiliza cuando el mensaje es poco claro o ambiguo. ("¿Qué quieres decir con eso?").
Sondeo de repetición	Se utiliza cuando el tema cambia o cuando las aseveraciones son poco claras. ("Una vez más, ¿qué piensas acerca de eso?").
Sondeo de reflexión	Se utiliza para alentar más profundidad en el mismo tema. ("¿Dices que estás teniendo dificultades?").

Repetir el mensaje *en palabras diferentes* permite al emisor sentirse escuchado, entendido y libre para explorar el tema con mayor profundidad. La respuesta reflexiva implica parafrasear y aclarar el mensaje. En vez de sólo repetir la comunicación, los receptores que brindan apoyo también contribuyen a dar sentido, entendimiento y aceptación a la conversación, a la vez que permiten a la otra persona tratar los temas de su elección.

Athos y Gabarro (1978), Brownell (1986), Steil, Barker y Watson (1983), Wolvin y Coakley (1988) y otros autores argumentan que esta respuesta debería ser la más común en la comunicación de apoyo, y que debería dominar en las situaciones de coaching y consultoría. Esto conduce a una comunicación más clara, a la mayor cantidad de intercambios bidireccionales y a relaciones con mayores niveles de apoyo. Por ejemplo:

> *SUPERVISOR: Jerry, me gustaría que me contaras cualquier problema que hayas tenido con tu trabajo durante las últimas semanas.*
> *SUBALTERNO: ¿No crees que deberían hacer algo con el sistema de aire acondicionado de la oficina? ¡Cada tarde esto se vuelve un horno! ¡Dijeron que lo iban a arreglar desde hace semanas!*
> *SUPERVISOR: Parece que el retraso realmente te está empezando a enojar.*
> *SUBALTERNO: ¡Claro que sí! Es terrible la forma en que el departamento de Mantenimiento está cometiendo equivocaciones en vez de hacerse responsables.*
> *SUPERVISOR: Es frustrante... y desalentador.*
> *SUBALTERNO: Así es y, por cierto, hay algo más que quiero decirte...*

Una desventaja potencial en las respuestas reflexivas es que la persona puede sentir que el receptor no le entiende, no le escucha con atención o sólo está repitiendo lo que acaba de decir. Si pasa mucho tiempo escuchando los ecos de lo que acaba de decir, su respuesta podría ser: "Lo acabo de decir, ¿no me estás escuchando?". Las respuestas reflexivas, en otras palabras, podrían interpretarse como una "técnica" artificial o una respuesta superficial a un mensaje.

Por consiguiente, recuerde seguir las siguientes reglas cuando utilice las respuestas reflexivas:

1. Evite repetir la misma respuesta una y otra vez, como "Tú sientes que...", "¿Estás diciendo que...?" o "Lo que te escuché decir fue...".
2. Evite repetir las palabras del comunicador. En vez de ello, exprese en otros términos lo que acaba de escuchar, de una forma que sirva para asegurarse de que comprendió el mensaje y que su interlocutor sepa que usted le entendió.
3. Evite un intercambio en el cual usted no contribuya de manera equitativa a la conversación, es decir, evite que sólo se trate de una imitación. (Puede utilizar respuestas comprensivas o reflexivas y seguir asumiendo la misma responsabilidad por la profundidad y el significado de la comunicación).
4. Responda con enfoque personal en vez de manera impersonal. Responder a los individuos siempre es más importante que responder a las circunstancias o a los hechos.
5. Responda a los sentimientos expresados antes que responder al contenido. Cuando alguien expresa sentimientos, éstos son la parte más importante del mensaje. Si no se reconocen los sentimientos, podría obstaculizarse la habilidad para comunicarse de manera clara.
6. Responda con empatía y aceptación. Evite los extremos de la objetividad completa: por una parte, el desapego o el distanciamiento, y por la otra, un exceso de identificación (aceptar los sentimientos del otro como propios).

7. Evite expresar acuerdo o desacuerdo con las declaraciones. Utilice las respuestas para ayudar a la otra persona a explorar y analizar el problema. Más adelante podrá utilizar esta información para encontrar una solución.

La entrevista para la administración de personal

Los ocho atributos de la comunicación de apoyo no sólo son efectivos en el discurso normal y en las situaciones de resolución de conflictos, sino que también pueden aplicarse de manera más efectiva cuando las interacciones específicas con los subalternos se planean y se realizan con frecuencia. Una diferencia importante entre los directivos eficaces y los ineficaces es el grado en el que brindan a sus subordinados oportunidades para recibir retroalimentación habitual, para sentirse apoyados y alentados, y para recibir coaching y consultoría. No obstante, es difícil brindar estas oportunidades a causa de las enormes exigencias de tiempo que la mayoría de los directivos enfrentan. Muchos de ellos desean impartir coaching y consultoría, o capacitar y desarrollar a sus subalternos, pero simplemente nunca tienen tiempo. Por lo tanto, un mecanismo importante para aplicar la comunicación de apoyo y para brindar a los subalternos oportunidades de desarrollo y retroalimentación es la ejecución de **un programa de entrevistas para la administración de personal (EAP)**.

Tal vez este programa sea la herramienta más utilizada por los directivos que asisten a los programas de educación que impartimos, cuando se comprometen a mejorar las relaciones con sus subalternos y los miembros de los equipos. Hemos recibido más retroalimentación acerca del éxito del programa EAP que de cualquier otra técnica de mejora de habilidades directivas que hayamos compartido. Se trata de una técnica sencilla y directa para poner en práctica la comunicación de apoyo y entablar relaciones positivas no sólo en organizaciones sino también en entornos familiares, grupos comunitarios, comunidades religiosas o equipos deportivos.

Un programa EAP es una reunión programada en forma habitual, individualizada, entre el directivo y sus subordinados. En un estudio del desempeño de los departamentos de trabajo y equipos permanentes en diferentes organizaciones, Boss (1983) encontró que la efectividad se incrementaba de manera significativa cuando los directivos llevaban a cabo reuniones privadas y habituales con los subalternos cada dos semanas o cada mes. En un estudio de organizaciones de salud que realizaban estas entrevistas individualizadas para la administración de personal y de otras que no las realizaban, se encontraron diferencias significativas en el desempeño organizacional, en el desempeño y la satisfacción de los empleados, y en las puntuaciones en el manejo del estrés personal. Los centros que habían instituido un programa EAP tuvieron empleados con un rendimiento mucho mejor en todas las dimensiones de desempeño personal y organizacional. En la figura 4.4 se compara la efectividad del desempeño de los equipos y departamentos que pusieron en marcha el programa y aquellos que no lo hicieron.

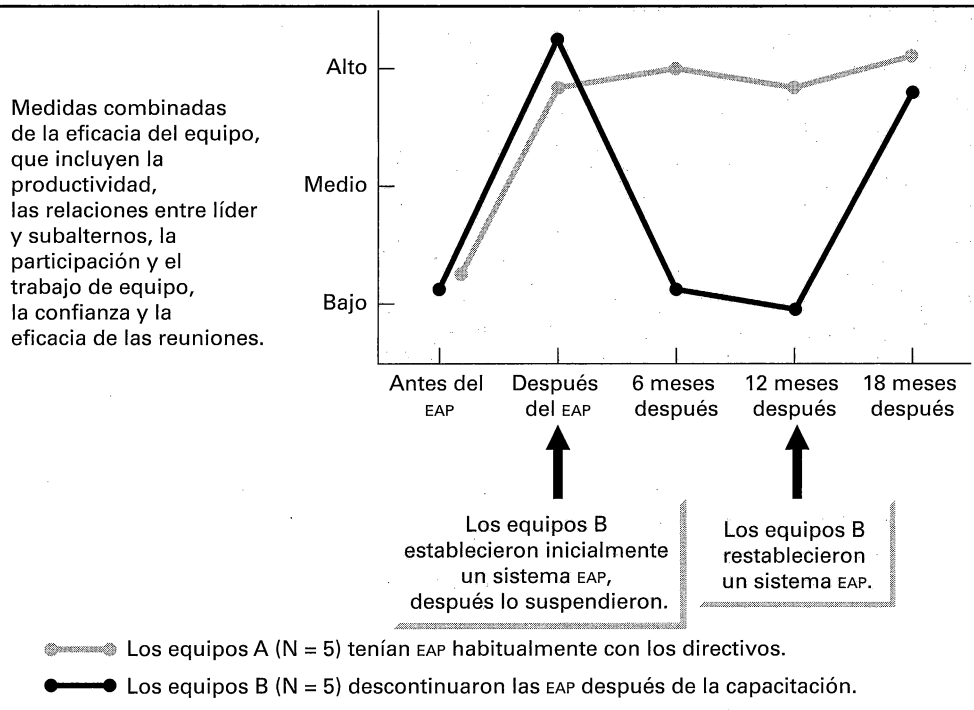
Nuestra experiencia personal también coincide con los hallazgos empíricos. Hemos realizado entrevistas de administración de personal con individuos de los que somos responsables en una variedad de ambientes profesionales, comunitarios y religiosos. También hemos realizado estas sesiones con los miembros de nuestra familia en forma individual. Más que ser una imposición o un medio artificial de comunicación, estas sesiones (que se llevan a cabo de manera individual con cada niño o cada miembro de la unidad) han resultado increíblemente fructíferas. Como consecuencia, surgen lazos más estrechos, se comparten sentimientos e información de forma más abierta, y tanto nosotros como las personas que participan en los programas EAP esperamos las reuniones con gran entusiasmo.

El establecimiento de un programa EAP consta de dos pasos. En el primero se realiza una *sesión de negociación de roles*, en la cual se establecen las expectativas, las responsabilidades, los parámetros de evaluación, un informe de las relaciones, etc. De ser posible, esta reunión se lleva a cabo al inicio de la relación o cuando se decida llevar a cabo el EAP. Si esta reunión no se realiza, la mayoría de los individuos no tendrá una idea clara de qué se espera de ellos o sobre qué base se les evaluará. La mayoría de las personas tienen una idea clara de las responsabilidades de su trabajo por las descripciones formales de su puesto, pero las expectativas informales, las relaciones interpersonales, los valores y la cultura, y los procesos de evaluación por lo general no quedan muy claros. En una sesión de negociación de roles se trata esta incertidumbre.

El directivo y el subalterno negocian todos los temas relacionados con el trabajo que no estén regulados por las políticas o los reglamentos. Se lleva un registro escrito de los acuerdos y las responsabilidades que resulten de la reunión, para que sirva como contrato informal entre ambos. El objetivo de la sesión de negociación de roles es que ambas partes tengan muy claro lo que cada una espera de la otra, cuáles son las metas y los estándares, y cuáles son las reglas básicas de la relación. Puesto que esta negociación no se basa en el antagonismo, sino que busca generar apoyo y establecer una relación positiva, la interacción debe basarse siempre en los ocho principios de la comunicación de apoyo.

Cuando aplicamos el programa en la familia, estos acuerdos se centran en las tareas del hogar, la planeación

Figura 4.4 **Efectos de un programa continuo de entrevistas para la administración de personal**



FUENTE: *Journal of Applied Behavioral Science, en línea.*

de las vacaciones, actividades de padres e hijos, reglas y valores familiares, etc. En resumen, esta sesión para la negociación de roles es simplemente una reunión para establecer las reglas básicas, dejar en claro las expectativas y especificar los estándares; brinda un fundamento para construir la relación y ayuda a fomentar un mejor desempeño tanto del directivo como del subalterno.

El segundo y más importante paso en un programa EAP es una serie de reuniones individuales continuas entre el directivo y cada uno de los subalternos. Estas reuniones son habituales (se realizan no sólo cuando surge una crisis o se comete un error) y privadas (los demás no las escuchan).

No se trata de una reunión del personal de un departamento, de una reunión familiar o de una reunión al final del día; la reunión debe ser individual. Nunca hemos visto que este programa funcione con menos de una reunión al mes, tanto en las organizaciones como en las familias. Muchas veces los directivos deciden realizarlas con mayor frecuencia, dependiendo del porcentaje de su trabajo y de las presiones de tiempo que enfrenten.

Estas reuniones brindan a ambas partes la oportunidad de comunicarse de manera libre, abierta y colaborativa. También ofrecen a los directivos la oportunidad de impartir coaching y consultoría a sus subalternos para ayudarlos a mejorar sus propias habilidades o su desempeño en el trabajo. Por lo tanto, cada reunión dura entre 45 y 60 minutos y se concentra en temas como los siguientes: (1) problemas administrativos y organizacionales; (2) compartir información; (3) asuntos interpersonales; (4) obstáculos para mejorar; (5) capacitación de habilidades administrativas; (6) necesidades individuales, (7) retroalimentación del desempeño laboral y de las habilidades personales, y (8) preocupaciones o problemas personales.

Esta reunión no es sólo un tiempo para sentarse y charlar, sino que tiene dos objetivos principales (y cruciales): alentar la mejora y fortalecer las relaciones. Si la reunión no produce una mejora, es que no se está realizando de manera correcta. Si las relaciones no se fortalecen con el tiempo, algo no está funcionando como debiera. La reunión siempre establece acciones que deben cumplirse antes de la siguiente reunión, algunas por parte del subalterno y otras por parte del directivo. El acuerdo sobre esas acciones se revisa al final de la reunión y nuevamente al inicio de la siguiente. Se asume la responsabilidad de mejorar.

No se trata de una reunión sólo para cumplir con el trámite. Si no hay acuerdos sobre las acciones específicas que se tomarán y la responsabilidad que se asumirá, la reunión podría ser una pérdida de tiempo para ambas partes; esto significa que las dos deben prepararse para la reunión y proponer temas para analizar. No es una sesión formal de evaluación convocada por el directivo, sino una sesión de desarrollo y mejora en la que tanto el directivo como

el subalterno tienen interés. No sustituye a las sesiones formales de evaluación del desempeño, sino que las complementa. La finalidad de los programas EAP no es hacer evaluaciones o valoraciones del desempeño; más bien, brindan la oportunidad a los subalternos de reunirse con el directivo para resolver conflictos, reportar información, recibir coaching y consultoría, y mejorar el desempeño.

En consecuencia, ayudan a evitar interrupciones no programadas y reuniones grupales largas e ineficientes. En cada reunión se revisan los temas de acción de las reuniones anteriores, de manera que se fomenta la mejora continua. En otras palabras, las EAP se convierten en una actividad institucionalizada de mejora continua. También son fundamentales para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo que se requieren en las organizaciones. En la tabla 4.6 se resumen las características del programa de entrevistas para la administración de personal.

La principal limitación para realizar estas sesiones de EAP es, desde luego, la falta de tiempo. La mayoría de la gente piensa que no puede incluir en su agenda un conjunto de sesiones individuales con cada uno de sus subordinados, hijos o miembros de su equipo. Sin embargo, en una investigación, Boss (1983) encontró que los equipos que instituyeron este programa obtuvieron diversos beneficios. No sólo incrementaron su efectividad, sino que también mejoraron la responsabilidad individual, la eficiencia de las reuniones de los departamentos y los flujos de comunicación. Los directivos descubrieron que lograban tener más tiempo discrecional, ya que el programa redujo las interrupciones, las reuniones no programadas, los errores y el tiempo necesario para resolver problemas. Además, los participantes definieron las reuniones como una experiencia exitosa en sí misma. Cuando tenía que comunicarse una corrección o retroalimentación negativa, y cuando se requería de coaching o consultoría (lo cual es normal en casi todas las relaciones entre directivos y subalternos en algún momento), la comunicación de apoyo ayudó a fortalecer las relaciones interpersonales al tiempo que se solucionaban los problemas y mejoraba el desempeño. En resumen, el hecho de dedicar tiempo a la interacción formal y estructurada entre directivos y subalternos, donde la comunicación de apoyo tiene un papel relevante, generó una mejora general en las organizaciones que pusieron en marcha el programa.

APRENDIZAJE

Tabla 4.6 Características de un programa de entrevistas de administración de personal

- La entrevista es habitual y privada.
- El principal objetivo de la reunión es la mejora continua del desempeño personal, interpersonal y organizacional, de manera que está orientada hacia la acción.
- Tanto el directivo como el subalterno preparan los temas planteados para la reunión. La reunión es para que ambos mejoren, no sólo para que el directivo realice una evaluación.
- Se permite tiempo suficiente para la interacción, por lo general, alrededor de una hora.
- Se utiliza comunicación de apoyo para lograr la solución conjunta de problemas y la mejora continua (tanto en el cumplimiento de actividades como en las relaciones interpersonales).
- El primer tema de la agenda es el seguimiento de las acciones acordadas en la reunión anterior.
- Los principales temas de la agenda para la reunión podrían ser:
  - Problemas directivos u organizacionales
  - Valores y visión organizacionales
  - Formas de compartir información
  - Asuntos interpersonales
  - Obstáculos para la mejora
  - Capacitación de habilidades administrativas
  - Necesidades individuales
  - Retroalimentación del desempeño laboral
  - Preocupaciones y problemas personales
- Las felicitaciones y los estímulos se entremezclan con la solución de problemas, pero se comunican con mayor frecuencia.
- Al final de la entrevista se revisan las acciones acordadas en la reunión.

Consideraciones internacionales

En otros capítulos señalamos la importancia de recordar que, en ocasiones, las diferencias culturales exigen la modificación de las habilidades que se analizan en este libro. Por ejemplo, en general, los directivos asiáticos son menos proclives a mostrarse abiertos en las etapas iniciales de una conversación y consideran a los directivos estadounidenses o latinos un poco impetuosos y agresivos, ya que éstos suelen mostrarse muy abiertos demasiado pronto. De manera similar, ciertos tipos de patrones de respuesta tienden a diferir entre las culturas; por ejemplo, las respuestas de desviación son más comunes en las culturas orientales que en las occidentales. Los patrones y las estructuras de lenguaje entre las culturas pueden ser sustancialmente diferentes y existen muchas evidencias de que los individuos son más eficaces a nivel interpersonal y manifiestan mayor inteligencia emocional cuando reconocen, valoran y aprovechan esas diferencias.

Por otro lado, aunque haya diferencias de estilo entre los individuos y entre las distintas culturas, existen ciertos principios que son fundamentales para una comunicación eficaz. La investigación sobre la comunicación interpersonal entre diferentes culturas y nacionalidades confirma que los ocho atributos de la comunicación de apoyo son efectivos en todas las culturas y nacionalidades (Gudykunst, TingToomey y Nishida, 1996; Triandis, 1994). Estos ocho factores tienen aplicación casi universal en la solución de problemas interpersonales.

Hemos utilizado el modelo de Trompenaars (1996, 1998) de la diversidad cultural para identificar diferencias fundamentales entre la gente que ha crecido en distintos contextos culturales. (En el capítulo 1 de este libro se presenta una explicación más detallada de estas dimensiones de valores).

Por ejemplo, existen diferencias entre una *orientación afectiva* y una *orientación neutral.* Las culturas afectivas (por ejemplo, Medio Oriente, Europa meridional, sur del Pacífico) tienden a dar respuestas más expresivas y personales que las culturas neutrales (como Asia Oriental, Escandinavia). Compartir datos personales y tocar temas delicados de manera rápida es cómodo para las personas de ciertas culturas, pero muy incómodo para otras. Por consiguiente, el momento oportuno y el ritmo de la comunicación variarán en las diversas culturas.

De manera similar, las culturas *particularistas* (como Corea, China e Indonesia) son más proclives a permitir que los individuos resuelvan sus problemas a su manera, en comparación con las culturas universalistas (como Noruega, Suecia y Estados Unidos), que prefieren un patrón o una estrategia común. Esto implica que las respuestas *reflexivas* son más comunes en las culturas particularistas, y que las respuestas de asesoría son más frecuentes en las culturas universalistas. Por ejemplo, cuando se supone que las personas tienen una gran autonomía individual, las respuestas de coaching (dirección, recomendación, corrección) son menos comunes que las de consultoría (empatía, sondeo, reflexión) en la solución de problemas interpersonales.

Sin embargo, las investigaciones de Trompenaars (1996), Gudykunst y TingToomey (1988) y otros señalan de manera clara que las diferencias entre culturas no son lo suficientemente grandes para negar o modificar de manera drástica los principios esbozados en este capítulo. A pesar de las diferencias en el contexto cultural de los individuos con los que usted interactúe, habilidades como centrarse en el problema, ser congruente y descriptivo, validar, ser específico, conjuntivo y responsable, y brindar apoyo al escuchar indican una competencia directiva que sirve para establecer relaciones interpersonales sólidas. La sensibilidad ante las diferencias y los estilos individuales es un prerrequisito importante para la comunicación efectiva.

Resumen

Las barreras más importantes para la comunicación efectiva en las organizaciones son interpersonales. En las dos últimas décadas se ha logrado gran progreso tecnológico para mejorar la fidelidad en la transmisión de mensajes en las organizaciones; sin embargo, los problemas de comunicación entre la gente aún persisten, sin importar sus relaciones o roles. Una razón principal de estos problemas es que gran parte de la comunicación no favorece una relación interpersonal positiva, sino que con frecuencia engendra desconfianza, hostilidad, actitudes defensivas, sentimientos de incompetencia y baja autoestima. Pregunte a cualquier directivo acerca de los problemas principales que enfrenta en su organización, y con toda seguridad los problemas de comunicación serán los más mencionados.

La comunicación disfuncional rara vez se relaciona con situaciones en las que se hacen elogios y felicitaciones, se otorgan bonos u ocurren otras interacciones positivas. La mayoría de los individuos no tienen dificultades para comunicarse de manera efectiva en situaciones positivas o de reconocimiento. Los patrones de comunicación más difíciles, y potencialmente más dañinos, son los que tienen más probabilidades de surgir cuando se da retroalimentación de un bajo desempeño, al decir "no" a una propuesta o petición, al resolver una diferencia de opinión entre dos personas, al corregir problemas de comportamiento, al recibir críticas, al dar

retroalimentación que podría lastimar los sentimientos de los demás o al enfrentar otras interacciones negativas. Un directivo efectivo se caracteriza por manejar estas situaciones de tal manera que promueve el crecimiento interpersonal y genera relaciones positivas más firmes. El uso de la comunicación de apoyo, en vez de dañar una relación, la fomenta y fortalece, aun cuando se transmitan noticias negativas.

En este capítulo señalamos que los directivos efectivos (eficientes y eficaces) se adhieren a los principios de la comunicación de apoyo y, por lo tanto, garantizan una mayor claridad y entendimiento de los mensajes, al mismo tiempo que hacen sentir a las otras personas aceptadas, valoradas y apoyadas. Desde luego, es posible llegar a preocuparse demasiado por la técnica o por seguir una regla al tratar de incorporar estos principios y, de ese modo, anular la meta de brindar apoyo. Al enfocarse sólo en la técnica, en vez de en ser honesto y mostrar interés en la comunicación, uno puede volverse artificial, poco auténtico o incongruente. No obstante, si los principios se practican y se llevan a cabo de manera consciente en las interacciones cotidianas, se convierten en importantes herramientas para mejorar las habilidades de comunicación.

APRENDIZAJE

Guías de comportamiento

Las siguientes guías de comportamiento le ayudarán a practicar la comunicación de apoyo:

A. Diferencie entre situaciones de coaching, que requieren brindar recomendaciones y dirección para promover un cambio en el comportamiento, y las situaciones de consultoría en las que la comprensión y el reconocimiento del problema son los resultados deseables.

B. Comunique de manera congruente reconociendo sus verdaderos sentimientos y pensamientos; cerciórese de que sus aseveraciones concuerden con ellos y de comunicarlas de manera auténtica.

C. Al comunicarse de manera congruente evite generar respuestas de defensa o desacreditación. Para ello use las ocho reglas de la comunicación de apoyo.

D. Utilice expresiones descriptivas, no evaluativas. Describa de manera objetiva lo que ocurrió, sus reacciones a los sucesos y sus consecuencias objetivas, y sugiera alternativas aceptables.

E. Use expresiones orientadas al problema y no a la persona, es decir, concéntrese en referentes conductuales o características de los acontecimientos, no en los atributos de la persona.

F. Utilice expresiones de validación que reconozcan la importancia y la singularidad del otro. Comunique su interés en la relación demostrando su respeto por la otra persona, y manifieste su flexibilidad y humildad abriéndose a nuevas ideas o nueva información. Promueva intercambios bidireccionales en vez de dominar o interrumpir a su interlocutor. Identifique las áreas de acuerdo o las características positivas de la otra persona antes de señalar las áreas de desacuerdo o las características negativas.

G. Use expresiones específicas en vez de globales (disyuntivas "o bien o..."; o extremistas "blanco o negro") y, cuando se trate de corregir un comportamiento, enfóquese en las situaciones que estén bajo control de la otra persona y no en los factores que no se puedan cambiar.

H. Utilice afirmaciones conjuntivas que se refieran a lo que se dijo con anterioridad. Asegure la igualdad de oportunidades cuando hable con los demás participantes en la interacción. No haga pausas largas que agoten el tiempo. Sea cuidadoso de no controlar por completo el tema que se está discutiendo. Reconozca lo que los otros dijeron antes.

I. Haga propias sus aseveraciones y aliente a la otra persona a hacer lo mismo. Utilice términos personales ("yo") en vez de impersonales ("ellos").

J. Demuestre que es un escucha activo que apoya. Realice contacto visual y muestre sensibilidad de manera no verbal. Use diversas respuestas ante las aseveraciones de los demás, dependiendo de si está brindando coaching o consultoría. Prefiera las respuestas reflexivas.

K. Instaure un programa de entrevistas para la administración de personal con quienes estén bajo su responsabilidad, y utilice comunicación de apoyo para dar coaching y consultoría, fomentar el desarrollo personal y establecer relaciones positivas firmes.

ANÁLISIS DE HABILIDADES

CASOS QUE IMPLICAN EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES POSITIVAS

Encuentre a alguien más

Ron Davis, el relativamente reciente director general del grupo de herramientas para maquinaria de Parker Manufacturing, se encontraba de visita en una de las plantas. Concertó una cita con Mike Leonard, el jefe de planta que se reportaba ante él.

RON: Mike, programé esta cita contigo porque he analizado los datos del desempeño y quiero darte alguna retroalimentación. Sé que no hemos platicado en persona antes, pero creo que es momento de que revisemos tu desempeño. Temo que algunas de las cosas que tengo que comentar no sean muy favorables.

MIKE: Bueno, ya que tú eres el nuevo jefe, supongo que tendré que escucharte. Ya he tenido antes reuniones como ésta con gente nueva que llega a mi planta y cree que sabe lo que sucede.

RON: Mira, Mike. Quiero que este sea un intercambio bidireccional. No estoy aquí para leerte una sentencia ni para decirte cómo hacer tu trabajo. Simplemente existen algunas áreas de mejora que deseo revisar.

MIKE: De acuerdo, claro. He escuchado eso antes. Pero tú convocaste a la reunión. Adelante y venga el regaño.

RON: Bien, Mike, no creo que esto sea un regaño. Sin embargo, hay varias cosas que debes escuchar. Una de ellas es lo que observé durante la visita a la planta. Creo que has intimado demasiado con parte de tu personal femenino. Tú sabes, alguna de ellas podría sentirse ofendida e interponer una demanda de acoso sexual contra ti.

MIKE: Oh, vamos. Nunca has estado en esta planta y no conoces las relaciones informales y amistosas que sostenemos. El personal de oficina y las mujeres del piso se sienten halagadas por un poco de atención ocasional.

RON: Tal vez, pero debes tener más cuidado. Quizá no seas tan sensible a lo que está sucediendo en realidad con ellas. Pero esto plantea otra cuestión que advertí: la apariencia de tu almacén. Tú sabes lo importante que es para Parker contar con un almacén ordenado y limpio. Cuando entré esta mañana, observé que no se encuentra tan arreglado y limpio como me gustaría verlo. El tener las cosas desordenadas habla mal de ti, Mike.

Capítulo 9. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.

Whetten, D. y Cameron, K. 2016. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. En Whetten, D. y Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas. (pp. 401-441). Pearson.

EVALUACIÓN DE HABILIDADES

- Comportamientos para el desarrollo de equipos
- Diagnóstico de la necesidad de formación de equipos

APRENDIZAJE DE HABILIDADES

- Ventajas de los equipos
- Desarrollo de equipos
- Liderando equipos
- Pertenencia a un equipo
- Resumen
- Guías de comportamiento

ANÁLISIS DE HABILIDADES

- Equipo de ELITE del *Tallahassee Democrat*
- El incidente de la caja registradora

PRÁCTICA DE HABILIDADES

- Roles de liderazgo en equipos
- Ejercicio de diagnóstico y desarrollo de equipos
- Ganar la guerra del talento
- Ejercicio del desempeño de equipo

APLICACIÓN DE HABILIDADES

- Actividades sugeridas
- Plan de aplicación y evaluación

CLAVES DE RESULTADOS Y DATOS COMPARATIVOS

9

Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. DIAGNOSTICAR Y FACILITAR EL DESARROLLO DE EQUIPOS
2. FORMAR EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
3. FACILITAR EL LIDERAZGO DE EQUIPOS
4. FOMENTAR LA AFILIACIÓN EFICAZ A LOS EQUIPOS

EVALUACIÓN DE HABILIDADES

CUESTIONARIOS DE DIAGNÓSTICO PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS

COMPORTAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS

A continuación se describen brevemente los instrumentos de evaluación de este capítulo. El instrumento indicado con ✪ y su clave de resultados se encuentran disponibles en el sitio web de este libro.

Complete todas las evaluaciones antes de iniciar la lectura de este capítulo y guarde sus respuestas.

Cuando termine de leer este capítulo, consulte su evaluación y compare sus respuestas con lo que ha aprendido.

✪ ☐ La *evaluación de comportamiento para el desarrollo de equipos* mide el grado en que usted demuestra comportamiento de liderazgo efectivos cuando es el líder de un equipo, así como el grado en que usted es un miembro eficaz de un equipo.

☐ El *diagnóstico de la necesidad de formación de equipos* le ayudará a identificar el grado al que un equipo que conoce bien o un equipo del que forma parte tiene la necesidad de desarrollarse y mejorar.

DESARROLLAR EQUIPOS EFECTIVOS Y TRABAJO EN EQUIPO

Sección de evaluación

DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE FORMACIÓN DE EQUIPOS

Se ha descubierto que el trabajo en equipo afecta drásticamente el desempeño organizacional. Algunos directivos han atribuido a sus equipos su éxito en lograr resultados increíbles. Sin embargo, los equipos no siempre funcionan en todas las organizaciones. Por tanto, los directivos deben decidir cuándo formar equipos. Para determinar qué tanto necesita su empresa formar equipos, responda el siguiente cuestionario.

Piense en una organización en la que participe (o en la que participará) que necesite realizar una tarea, suministrar un servicio o tenga la encomienda de lograr un resultado. Responda estas preguntas con esa empresa en mente.

Escala de puntuación

Anote un número en la escala del 1 al 5 en el espacio de la izquierda. 1 indica escasa evidencia; 5 indica mucha evidencia.

_____ 1. La producción ha disminuido o es menor a la deseada.

_____ 2. Hay quejas, agravios o desánimo, o van en aumento.

_____ 3. Hay conflictos u hostilidad entre los miembros, o van en aumento.

_____ 4. Hay confusión sobre las actividades asignadas, o las relaciones con otras personas no son claras.
_____ 5. Faltan metas claras y compromiso con las metas.
_____ 6. Se observa apatía o falta de interés, y hay poca participación por parte de los miembros.
_____ 7. Hay carencia de innovación, imaginación o iniciativa, y asunción de riesgos.
_____ 8. Son comunes las reuniones ineficaces e ineficientes.
_____ 9. Las relaciones laborales entre niveles y unidades son insatisfactorias.
_____ 10. Es evidente la falta de coordinación entre funciones.
_____ 11. Hay poca comunicación, las personas tienen miedo de hablar, nadie escucha y la información no se comparte.
_____ 12. Hay falta de confianza tanto entre miembros como entre líderes y miembros.
_____ 13. Se toman decisiones que algunos integrantes no comprenden o con las que no están de acuerdo.
_____ 14. Las personas sienten que no se recompensa el trabajo bien hecho o que las recompensas se aplican de manera injusta.
_____ 15. No se alienta a los individuos a trabajar juntos por el bien de la organización.
_____ 16. Los clientes y los proveedores no participan en la toma de decisiones de la empresa.
_____ 17. Las personas trabajan con demasiada lentitud y hay mucha redundancia de funciones.
_____ 18. Deben encararse asuntos y desafíos que requieren la participación de más de una persona.
_____ 19. Las personas deben coordinar sus actividades para realizar el trabajo.
_____ 20. Se enfrentan retos difíciles que nadie puede resolver o diagnosticar.
_____ **Total**

FUENTE: *Adaptado de Diagnosing the Need for Team Building, William G. Dyer (1987),* Team Building: Issues and Alternatives, *Reading, MA: Addison Wesley. Reproducido con autorización de Addison-Wesley.*

APRENDIZAJE

APRENDIZAJE DE HABILIDADES

Todos hemos escuchado hablar de la importancia de los equipos. Desde la evolución hasta los equipos deportivos, desde las corporaciones hasta la política, siempre se enfatiza el valor del trabajo en equipo y el desarrollo de equipos. Por ejemplo:

"El trabajo en equipo es el motor que permite a la gente común lograr resultados poco comunes". (Andrew Carnegie)

"Debemos empeñarnos en mantenernos unidos, o con toda seguridad nos liquidarán separados". (Benjamin Franklin)

"En la larga historia de la humanidad (y del reino animal, también) aquellas personas que aprendieron a colaborar e improvisar fueron las que han prevalecido de manera más eficaz". (Charles Darwin)

"Reunirse es un inicio. Mantenerse unidos es un progreso. Trabajar en conjunto es un éxito". (Henry Ford)

"Las cosas grandiosas en los negocios nunca las logra un solo individuo. Las logra un equipo de personas". (Steven Jobs)

"El talento hace ganar partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia hace ganar campeonatos". (Michael Jordan)

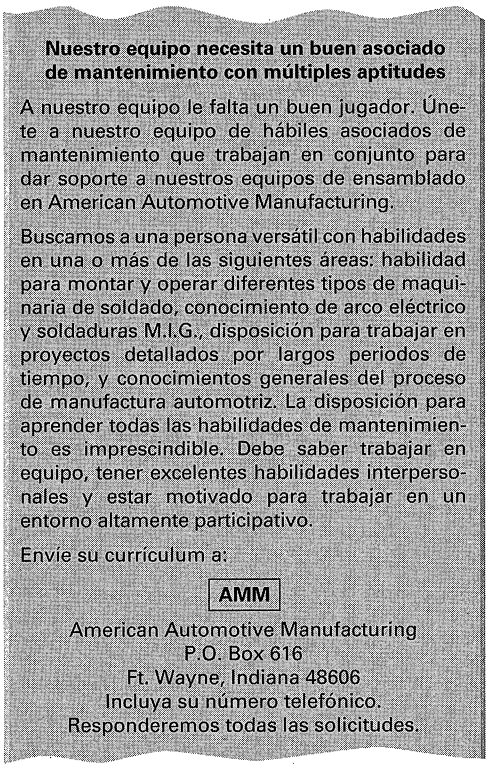
"El principal ingrediente del estrellato es el resto del equipo". (John Wooden)

"¡El equipo! ¡El equipo! ¡El equipo!" (Bo Schembechler, ex entrenador de futbol de la Universidad de Michigan)

Las ventajas de los equipos

Una de las principales razones del énfasis en los equipos es que participar en ellos es divertido para la mayoría de las personas. Hay algo inherentemente atractivo en involucrarse en el trabajo en equipo. Considere, por ejemplo, dos anuncios que aparecen uno junto a otro en un periódico metropolitano, ambos solicitan personal para cubrir el mismo tipo de puesto (se presentan en la figura 9.1). Aunque ninguno de los dos es negativo o inapropiado, son notoriamente diferentes. ¿Cuál empleo preferiría usted? ¿En cuál empresa preferiría trabajar? Para la mayoría, el trabajo enfocado en el equipo parece mucho más deseable. Este capítulo se enfoca en ayudarlo a prosperar en este tipo de escenario.

Figura 9.1 **Anuncio de empleo orientado a equipos y tradicional**



Nuestro equipo necesita un buen asociado de mantenimiento con múltiples aptitudes

A nuestro equipo le falta un buen jugador. Únete a nuestro equipo de hábiles asociados de mantenimiento que trabajan en conjunto para dar soporte a nuestros equipos de ensamblado en American Automotive Manufacturing.

Buscamos a una persona versátil con habilidades en una o más de las siguientes áreas: habilidad para montar y operar diferentes tipos de maquinaria de soldado, conocimiento de arco eléctrico y soldaduras M.I.G., disposición para trabajar en proyectos detallados por largos periodos de tiempo, y conocimientos generales del proceso de manufactura automotriz. La disposición para aprender todas las habilidades de mantenimiento es imprescindible. Debe saber trabajar en equipo, tener excelentes habilidades interpersonales y estar motivado para trabajar en un entorno altamente participativo.

Envíe su currículum a:

AMM

American Automotive Manufacturing
P.O. Box 616
Ft. Wayne, Indiana 48606
Incluya su número telefónico.
Responderemos todas las solicitudes.

Técnico de mantenimiento / Soldador

Empresa líder en manufactura automotriz está en busca de un Técnico de mantenimiento / Soldador. El puesto requiere la capacidad de armar y operar distintos tipos de maquinaria de soldadura y conocimientos generales del proceso de producción automotriz. Se requieren graduados de escuela vocacional o con 3 a 5 años de experiencia laboral. Salario competitivo, prestaciones de ley y reembolso educativo.

Entrevistas lunes 6 de mayo, en el Holiday Inn South, 300 Semple Road, de 9:00 a.m. a 7:00 p.m. Favor de traer su talón de pago como comprobante de su último empleo.

NMC

National Motors Corporation
5169 Blane Hill Center
Springfield, Illinois 62707

Sin importar si es estudiante, directivo, subordinado o ama de casa, es casi imposible evitar ser miembro de un equipo. En la vida cotidiana siempre se presenta algún tipo de trabajo en equipo. La mayoría de nosotros somos miembros de grupos de discusión, grupos de amigos, grupos de vecinos, equipos deportivos o incluso familias en las que se realizan actividades y ocurren interacciones interpersonales. En otras palabras, los equipos son grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, en donde las personas se ven influidas por la interacción y se consideran a sí mismas como una entidad única. Los temas analizados en este capítulo son aplicables a los equipos en la mayoría de los escenarios, aunque nos enfocaremos principalmente en los entornos empresariales y no en los de los hogares, salones de clases o el mundo de los deportes. Sin embargo, los principios aquí analizados relativos al desempeño, liderazgo y la participación efectiva son prácticamente los mismos en todos estos escenarios.

Por ejemplo, los equipos facultados, los grupos de trabajo autónomos, los equipos semiautónomos, los equipos autodirigidos, los equipos autodeterminados, las tripulaciones, los pelotones, los equipos multifuncionales, los equipos directivos, los **círculos de calidad**, los equipos de proyectos, las fuerzas de tarea, los equipos virtuales, los grupos de respuesta ante emergencias y los comités son ejemplos de las diversas manifestaciones del trabajo en equipo que se analizan en los textos académicos y en los que se basan varias investigaciones. Nos enfocaremos en ayudarle a desarrollar las habilidades relevantes en la mayoría de estas situaciones, ya sea como líder o como miembro del equipo.

Dado el impulso que han recibido los equipos en la última década dentro de las organizaciones laborales, es muy importante desarrollar habilidades para colaborar con otros. Por ejemplo, el 79 por ciento de las empresas de *Fortune* 1000 informó que utiliza equipos de trabajo autodirigidos, y el 91 por ciento manifestó recurrir a los grupos de trabajo de empleados (Lawler, 1998; Lawler, Mohrman y Ledford, 1995). Más de dos tercios de los estudiantes universitarios participan en un equipo organizado, y casi nadie puede graduarse de una escuela de negocios sin participar en un proyecto en equipo o en una actividad grupal. Los equipos son comunes tanto en la vida laboral como en la escuela. En otras palabras, ser capaz de dirigir y administrar equipos, así como de trabajar en ellos, se ha convertido en un requisito típico en la mayoría de las organizaciones. Una encuesta reveló que la habilidad más solicitada para incorporarse a una compañía fue la capacidad de trabajar en equipo (Wellins, Byham y Wilson, 1991).

Una razón del auge del trabajo en equipo es que cada vez más datos revelan mejoras en la productividad, la calidad y el ánimo cuando se utilizan los equipos. Muchas empresas han atribuido su mejor desempeño directamente a la implementación de equipos de trabajo en el entorno laboral (Cohen y Bailey, 1997; Guzzo y Dickson, 1996; Hamilton, Nickerson y Owan, 2003; Katzenbach y Smith, 1993, Senge, 1991). Por ejemplo, gracias al uso en sus organizaciones:

- Shenandoah Life Insurance Company, con sede en Roanoke, Virginia, ahorró $200,000 anuales debido a la reducción de sus necesidades de personal, a la vez que incrementó 33 por ciento su volumen.
- Westinghouse Furniture Systems aumentó 74 por ciento su productividad en tres años.
- AAL incrementó 20 por ciento su productividad, redujo 10 por ciento su personal y aumentó 10 por ciento sus transacciones.
- Federal Express tuvo una reducción de 13 por ciento en sus errores de servicio.
- Carrier redujo el tiempo de carga y descarga de dos semanas a dos días.
- La planta de Volvo en Kalamar disminuyó 90 por ciento el número de defectos.
- La planta de General Electric en Salisbury, Carolina del Norte, incrementó 250 por ciento su productividad en comparación con otras plantas de GE que fabrican el mismo producto.
- La planta de cerámica celular de Corning disminuyó los defectos de 1,800 partes por millón a 9 partes por millón. El servicio de operadora de AT&T en Richmond mejoró 12 por ciento la calidad de sus servicios.
- La planta de válvulas de Dana Corporation en Minneapolis redujo el tiempo de entrega a clientes de seis meses a seis semanas.
- Las plantas de General Mills que implementaron el trabajo en equipo aumentaron su productividad un 40 por ciento en comparación con las plantas que no contaban con este tipo de organización.
- Una planta de prendas de vestir aumentó su productividad un 14 por ciento gracias al sistema de producción basado en equipos.

La tabla 9.1 presenta las relaciones positivas entre la participación de los empleados en equipos y varias dimensiones de efectividad empresarial y laboral. Lawler, Mohrman y Ledford (1995) encontraron que las empresas que han implementado enérgicamente el trabajo en equipos se han vuelto más efectivas tanto a nivel organizacional como a nivel individual y en prácticamente todas las categorías de desempeño. En las empresas sin equipos, o en las que rara vez se utilizaban, la efectividad fue baja en todas las categorías.

Desde luego, el desempeño y la utilidad de los equipos pueden verse afectadas por una gran variedad de factores. La simple existencia de un equipo no garantiza su eficiencia. Por ejemplo, la historia de una portada de *Sports Illustrated* designó al equipo de básquetbol los Clippers de Los Ángeles, de la NBA, como el peor equipo en la historia de los deportes profesionales (Lidz, 2000), lo que demuestra que el simple hecho de que un grupo de personas muy talentosas se reúnan no significa que el resultado sea un equipo efectivo. Sin embargo, en los últimos años, los Clippers se han convertido en uno de los mejores equipos de basquetbol en la Costa Oeste de los Estados Unidos.

Hackman (1993) identificó una serie de inhibidores comunes de la efectividad del desempeño de un equipo, tales como recompensar y reconocer a los individuos y no al equipo, perder la estabilidad en la conformación del equipo con el paso del tiempo, no dar libertad a los miembros del equipo, coartar la interdependencia entre los integrantes del equipo y no lograr orientar a todos sus miembros. Al respecto, Verespei (1990) observó:

> *Con mucha frecuencia, los directivos leen las historias de éxito y EN ESE MOMENTO ordenan a sus empresas adoptar equipos de trabajo. Sin embargo, los equipos no siempre funcionan e, incluso, podrían ser la solución equivocada para la situación en cuestión.*

El instrumento "Diagnóstico de la necesidad de formación de equipos", que se encuentra en la sección Evaluación de habilidades de este capítulo, le ayudará a determinar la efectividad del desempeño de los equipos de trabajo en los que usted participa y qué tan necesaria es su formación. Con frecuencia, los equipos tardan mucho en tomar decisiones, pueden impedir la acción eficaz debido a su aislamiento y pueden crear confusión, conflicto y frustración entre sus miembros. Todos nos hemos sentido irritados por ser miembros de un equipo ineficiente, un equipo dominado por una sola persona, un equipo con miembros perezosos o uno que compromete sus estándares a cambio de que todos estén de acuerdo. El adagio común de que "un camello es un caballo diseñado por un equipo" ilustra una de las muchas posibles desventajas de un equipo.

Por otra parte, se ha realizado un gran número de investigaciones para identificar los factores asociados con el buen desempeño de los equipos. Se han estudiado factores como la *composición del equipo* (es decir, la heterogeneidad de sus miembros, el tamaño del equipo, la familiaridad entre los miembros), su motivación (es decir, su potencia, sus metas, las recompensas que se le ofrecen, su retroalimentación), el *tipo de equipo* (virtuales, tripulaciones, círculos de calidad) y la *estructura del*

APRENDIZAJE

Tabla 9.1 Impacto de la participación en equipos sobre las organizaciones y los empleados

Criterios de desempeño	Porcentaje que indica mejoras
Cambio del estilo gerencial a uno más participativo	78
Mejores procesos y procedimientos organizacionales	75
Mejor toma de decisiones gerenciales	69
Aumento de la confianza de los empleados en la dirección	66
Mejor implementación de la tecnología	60
Eliminación de niveles gerenciales de supervisión	50
Mejores niveles de salud y seguridad	48
Mejores relaciones sindicales con la dirección	47
Criterios de desempeño	**Porcentaje que indica el impacto positivo**
Calidad de productos y servicios	70
Servicio al cliente	67
Satisfacción de los empleados	66
Calidad de la vida laboral de los empleados	63
Productividad	61
Competitividad	50
Rentabilidad	45
Ausentismo	23
Rotación	22

(N = 439 de las empresas de *Fortune* 1000)

Fuente: *Impact of involvement in teams on organizations and workers, Lawler, E. E., Mohman, S. A., & Ledford, G. E. (1992). Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality in Fortune 1000 companies. Reimpreso con el permiso de John Wiley & Sons, Inc.*

mismo (la autonomía de sus miembros, sus normas, sus procesos de toma de decisiones) para determinar cuál es la mejor manera de formar y liderar equipos (vea las revisiones detalladas de Cohen y Bailey, 1997; Guzzo y Dickinson, 1996; Hackman, 2003; Shuffler, Burke, Kramer y Salas, 2012).

Tan sólo en la última década se han publicado varios miles de estudios sobre los grupos y equipos. Se han estudiado a fondo los equipos de trabajo autodirigidos, de solución de problemas, de terapia; las fuerzas de tarea, los grupos de crecimiento interpersonal, los de proyectos de estudiantes, entre muchos otros. Las investigaciones abarcan desde equipos que se reúnen sólo una sesión hasta aquellos que se reúnen durante varios años. En cuanto al tipo de miembros, se han estudiado equipos conformados por niños o personas de edad avanzada, por altos ejecutivos u obreros, estudiantes o profesores, voluntarios o presidiarios, atletas profesionales o infantes. Se han analizado los indicadores que predicen el desempeño del equipo tales como los roles de sus miembros, los procesos cognitivos inconscientes, su dinámica, las estrategias de solución de problemas, los patrones de comunicación, las acciones de liderazgo, las necesidades interpersonales, la calidad de la toma de decisiones, la innovación y la productividad (por ejemplo, Ancona y Caldwell, 1992; Gladstein, 1984; Senge, 1991; Wellins *et al.*, 1991; Shuffer, Burke, Kramer y Salas, 2012).

No dedicaremos más de este capítulo a revisar la extensa bibliografía relacionada con los equipos, ni la gran cantidad de factores de los que depende su desempeño. En cambio, nos concentraremos en algunas habilidades fundamentales que le ayudarán a dirigir y participar eficazmente en la mayoría de los equipos. En particular, nos enfocaremos en los equipos que deben realizar una tarea. Podría tratarse de un equipo de trabajo en el empleo, un grupo de estudiantes que pretenden desarrollar un proyecto, un equipo especializado que analiza un asunto

o un equipo autodirigido en una empresa de servicios. Independientemente de cómo esté integrado el equipo, usted querrá mejorar sus habilidades para ayudarlo a convertirse en una unidad de alto desempeño. El éxito del equipo es un factor crítico en la mayoría de los éxitos individuales de las personas.

Primero nos concentraremos en ayudarle a entender cómo se desarrollan los equipos y cómo diagnosticar los problemas más comunes en cada una de las cuatro etapas de su desarrollo. Cuando lidere o se convierta en miembro de un equipo, conocer las fases del desarrollo y las cuestiones predecibles que surgirán le dará ventaja y le ayudará a ser un líder e integrante más eficaz.

EJEMPLO DE UN EQUIPO EFECTIVO

Para ilustrar algunos de los principios que analizamos en este capítulo, describiremos brevemente uno de los esfuerzos de equipo más eficaces que conocemos. Se trata del equipo formado para planear y llevar a cabo el apoyo logístico a las tropas estadounidenses en la Guerra del Golfo Pérsico (Tormenta del desierto), el conflicto originalmente motivado por la invasión de Irak a Kuwait. El general Gus Pagonis fue nombrado líder de ese equipo, el cual se organizó a raíz de que el presidente Bush anunciara que enviaría tropas a Arabia Saudita para repeler la agresión iraquí en Kuwait.

Las tareas que Pagonis enfrentó eran titánicas. Tenía a su cargo formar un equipo capaz de transportar a más de medio millón de personas y sus artículos personales al otro lado del mundo con muy poca anticipación. Sin embargo, transportar personas era sólo parte del reto. Apoyarlos una vez que llegaran, posicionarlos para la batalla, apoyar sus planes bélicos y luego llevarlos, con todo y su equipamiento, de regreso a casa en un tiempo récord fueron desafíos incluso mayores.

Fue necesario planear, trasladar y servir más de 122 millones de comidas (una cantidad casi igual a los alimentos que consumen todos los residentes de Wyoming y Vermont en tres meses). Se tuvo que bombear más o menos la misma cantidad de gasolina (1,300 millones de galones) que se consume en Montana, Dakota del Norte e Idaho en un año, para abastecer a los soldados que condujeron a través de una distancia total de casi 83 millones de kilómetros. Fue necesario transportar, coordinar, alimentar y albergar a carpinteros, cajeros, sepultureros, trabajadores sociales, médicos y una enorme cantidad de personal de apoyo, además de trasladar tanques y municiones. Se tuvieron que diseñar e instalar más de 500 nuevas señales de tránsito para ayudar a las personas que hablaban distintos idiomas a desplazarse por el monótono terreno de Arabia Saudita. Se procesaron y clasificaron 500 toneladas de correo todos los días. Se negociaron y cumplieron más de 70,000 contratos con proveedores. Todo el equipo automotor de color verde olivo (más de 12,000 vehículos con orugas y 117,000 vehículos con ruedas) tuvo que pintarse de color café, para camuflarse en el desierto, y luego pintarse nuevamente de verde para regresarlo a casa. Los soldados tuvieron que entrenarse para adaptarse a una cultura desconocida, intolerante a los típicos momentos de relajación de los soldados. Se tuvieron que distribuir provisiones en diferentes lugares sin previo aviso, algunas de ellas detrás de las filas enemigas, en medio del fragor de la batalla. El control del tránsito fue monumental, como lo demuestra un punto de revisión clave cerca del frente, donde pasaron 18 vehículos por minuto, siete días a la semana, 24 horas al día durante seis semanas. Se tuvo que transportar, atender o detener a más de 60,000 prisioneros de guerra del bando enemigo.

Como la guerra terminó mucho antes de lo previsto, se presentó un desafío incluso más intimidante: enviar todas esas provisiones y personal de regreso a casa. La mayor parte del equipo, las municiones y los alimentos tuvieron que ser devueltos a casa porque habían sido desempacados, pero en su mayoría no habían sido utilizados. Para esto fue precisa una limpieza profunda que eliminara los microorganismos y volver a empacar grandes cantidades de provisiones. Como se tuvo que dividir a los grandes contenedores en unidades más pequeñas durante la guerra, se requirió el doble de tiempo para recolectar y embarcar los materiales desde Arabia Saudita de lo que se tardaron en enviarlos allá. No obstante, el personal estaba tan ansioso de volver a casa al final de la campaña, que la presión por la rapidez era al menos tanta como al inicio de la guerra. En pocas palabras, el equipo de Pagonis se enfrentó a tareas a escalas sin precedentes y decidió realizarlas en un tiempo tan corto que se consideraría impensable de no haberse logrado.

Las habilidades de formación de equipos y de trabajo en equipo utilizadas para cumplir con estas tareas se detallan en el libro de Pagonis, *Moving Mountains*. Pagonis fue condecorado con la Estrella de Plata durante la Tormenta del desierto, por su liderazgo sobresaliente en el campo de batalla. Ayudó a planear y ejecutar la famosa "carrera final" que tomó completamente por sorpresa al ejército iraquí. La mayoría de los observadores ahora coinciden en que fue el éxito del equipo de logística lo que en realidad logró la victoria en la Guerra del Golfo Pérsico para Estados Unidos y salvó decenas de miles, si no es que cientos de miles de vidas. En las secciones siguientes utilizamos extractos de la descripción del funcionamiento de ese equipo para ilustrar los principios de la formación de equipos y liderazgo efectivos.

APRENDIZAJE

Desarrollo de equipos

Sin importar si su rol es de líder o de miembro del equipo, para ser efectivo en esas circunstancias es importante entender que todos los equipos tienen sus etapas de desarrollo. Estas etapas producen cambios en la dinámica de cada equipo y modifican las relaciones entre sus miembros, así como el comportamiento del líder. En esta sección se describen las cuatro principales etapas que experimentan los equipos, desde las primeras del desarrollo (cuando el equipo aún se está esforzando por convertirse en una entidad coherente) hasta una etapa de desarrollo más maduro (cuando el equipo se ha vuelto una entidad muy efectiva, sin dificultades en su funcionamiento). Deseamos que sepa cómo diagnosticar la etapa del desarrollo en la que se encuentra su equipo y qué tipo de comportamiento será el más efectivo para mejorar su desempeño.

Desde principios del siglo xx se han identificado patrones predecibles en el desarrollo de los equipos (Dewey, 1933; Freud, 1921). De hecho, a pesar de la diversidad en la composición, los objetivos y la longevidad de los equipos investigados en una amplia gama de estudios, se ha encontrado que las etapas del desarrollo de los grupos y de los equipos son sorprendentemente similares (Cameron y Whetten, 1984; Hackman, 2003; Quinn y Cameron, 1983). Las investigaciones indican que los equipos tienden a desarrollarse en cuatro etapas separadas y secuenciales. Tuckman (1965) llamó a esas etapas **formación**, **normatividad**, **enfrentamiento** y **desempeño**. Estos términos aún son muy utilizados en la actualidad [la segunda y la tercera etapas de Tuckman se invirtieron en este capítulo con base en el trabajo de Greiner, 1972; Cameron y Whetten, 1981; y Bonebright, 2010].

La tabla 9.2 resume las cuatro principales etapas de desarrollo. Para que los equipos sean efectivos y sus integrantes se beneficien más por su pertenencia a ellos, los equipos deben atravesar las primeras tres etapas de desarrollo para poder alcanzar la etapa 4. En cada etapa predominan desafíos y problemas únicos, y es diagnosticándolos y enfrentándolos de la manera adecuada que el equipo madura y se vuelve más eficaz. Para cada una de las cuatro etapas, primero identificaremos los principales problemas y preguntas de los miembros, y luego las respuestas de la dirección que ayudarán al equipo a trascender efectivamente esa etapa de su desarrollo.

ETAPA DE FORMACIÓN

Cuando los miembros del equipo se reúnen por primera vez son como una audiencia al inicio de un concierto. No constituyen un equipo, sino una congregación de individuos que comparten un entorno común. Algo debe suceder para que sientan que conforman una unidad cohesiva. Por ejemplo, cuando uno se reúne por primera vez con un grupo de personas, es muy probable que no se sienta como parte del grupo de inmediato. Tal vez surjan diversas preguntas en su mente, como:

- ¿Quiénes son estas personas?
- ¿Qué se espera de mí?
- ¿Quién será el líder?
- ¿Qué se supone que ocurrirá?

Tabla 9.2 Cuatro etapas del desarrollo de equipos

Etapa	Explicación
Formación	El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su finalidad y su estructura. Se deben formar relaciones y establecer la confianza. Es necesaria una dirección clara por parte de los líderes del equipo.
Normatividad	El equipo debe lograr la cohesión y la unidad, diferenciar roles, identificar las expectativas de los miembros y aumentar su compromiso. Es necesario que los líderes del equipo retroalimenten a los miembros y fomenten su compromiso con la visión.
Enfrentamiento	El equipo se enfrenta a desacuerdos, al egocentrismo de sus miembros y a la necesidad de manejar conflictos. Algunos de esos desafíos son la violación a las normas y expectativas, y la necesidad de superar la irracionalidad grupal. Se requiere que los líderes del equipo se concentren en mejorar los procesos, reconocer los logros, y promover relaciones provechosas para todos.
Desempeño	El equipo enfrenta la necesidad de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales continuamente. Se requiere que los líderes del equipo patrocinen las nuevas ideas de los miembros, coordinen su implementación y promuevan el desempeño extraordinario.

Las principales preguntas que los participantes de un nuevo equipo se plantean tienen que ver con establecer un sentido de seguridad y dirección, orientación y comodidad en la nueva situación. En ocasiones, son los miembros del nuevo equipo quienes formulan estas preguntas; otras veces son un poco más que sensaciones generales de malestar o desconexión. La incertidumbre y la ambigüedad tienden a predominar mientras los individuos tratan de comprender y encontrar una estructura. Como el equipo carece de una historia compartida, no hay unión entre sus miembros. Por lo tanto, las relaciones interpersonales típicas que predominan en esta etapa están marcadas por:

- ❑ Silencio
- ❑ Timidez
- ❑ Dependencia
- ❑ Superficialidad

Aunque algunas personas entran a un equipo con gran entusiasmo y muchas expectativas, por lo general se muestran renuentes a demostrar sus emociones a los demás hasta que empiezan a sentirse en confianza. Además, sin conocer las reglas y límites, sienten que es riesgoso hablar o incluso hacer preguntas. Cuando el grupo se reúne por primera vez, rara vez los miembros están dispuestos a cuestionar activamente al líder, aunque prevalezca la incertidumbre. Cuando un líder hace preguntas acerca de los miembros del equipo, pocas veces alguien aprovecha la oportunidad de responder. Al contestar, las respuestas son breves. Hay poca interacción entre los miembros del equipo, la mayor parte de la comunicación está dirigida hacia el líder o hacia la persona a cargo, y cada individuo suele pensar más en sí mismo que en el equipo. Las interacciones tienden a ser formales y reservadas. Los comportamientos congruentes se ocultan en aras de la autoprotección.

Las personas comenzarán a sentirse como parte de un equipo hasta que conozcan las reglas y los límites de su escenario. No saben en quién confiar, quién tomará la iniciativa, qué constituye un comportamiento normal o qué tipo de interacciones son adecuadas. Aún no constituyen un verdadero equipo, sino sólo un conjunto de individuos. Por lo tanto, la tarea del equipo en esta etapa no se enfoca tanto en producir un resultado sino en desarrollar al equipo mismo. Ayudar a que los miembros del equipo se sientan cómodos entre ellos es más importante que el cumplimento de tareas. Para ayudar a administrar un equipo de manera efectivo en esta primera etapa de desarrollo, deberá:

- ❑ Orientar a los miembros y responder las preguntas.
- ❑ Establecer la confianza.
- ❑ Entablar relaciones con los líderes.
- ❑ Establecer claramente la finalidad, normas, procedimientos y expectativas.

Esta etapa puede ser breve y no es buen momento para la discusión libre y abierta, ni la toma de decisiones consensuadas con el fin de lograr algún resultado. Más bien se requiere de dirección, claridad y estructura. La primera tarea consiste en asegurarse de que todos los miembros del equipo se conozcan entre sí y aclaren sus dudas. Es probable que en esta etapa la participación sea relativamente escasa, por lo que los integrantes podrían tender a omitir las presentaciones y las instrucciones. En cualquier caso, si los retos de esta etapa no son resueltos de la manera adecuada, el desempeño de los equipos no será el mejor.

En el caso del equipo de logística del Golfo Pérsico, su primera tarea fundamental consistió en establecer con claridad ciertos objetivos, reglas, plazos y recursos. Cada miembro del equipo debía sentirse cómodo siendo parte de una entidad:

> *El equipo comenzó a trabajar con un sentido redoblado de urgencia. Pronto estuvieron totalmente familiarizados con el plan trazado. Rápidamente llegamos a comprender en conjunto nuestro papel en la escena. Nuestra sesión... fue muy exitosa, sobre todo porque desde el inicio teníamos una estructura bien definida. Trabajamos con la mira puesta en metas claramente expresadas, y había un límite de tiempo establecido para mantenernos en la dirección correcta. Y, por último, nuestras diversas experiencias se complementaron. Nos necesitábamos unos a otros y lo sabíamos. (Pagonis, 1993, pp. 82-83).*

ETAPA DE NORMATIVIDAD

Una vez que los miembros del equipo están orientados, conocen con claridad las metas del equipo y han aceptado su lugar en el mismo, el principal reto consiste en crear una unidad cohesiva, el "sentido de equipo". En la primera etapa se aclaran las normas, las reglas y las expectativas, pero también debe desarrollarse una cultura implícita de equipo, así como relaciones informales entre los miembros. La necesidad de transformar a un grupo de individuos que compartan una meta común en una unidad altamente cohesiva es la motivación que conduce al equipo hacia una nueva etapa de desarrollo, la etapa de la normatividad. Cuanto más interactúen los miembros del equipo, más comportamientos y puntos de vista comunes desarrollarán; experimentarán cierta presión para cumplir con las expectativas de otros miembros, y el equipo comenzará a desarrollar un carácter y una cultura propios. Todos hemos experimentado una fuerte presión por parte de los compañeros y éste es el ejemplo más claro de la dinámica en esta etapa del desarrollo del equipo. Una nueva cultura cohesiva determinará la cantidad de trabajo

que realiza el equipo, su estilo de comunicación y los métodos utilizados para resolver los problemas, e incluso la vestimenta de sus miembros.

En otras palabras, la principal preocupación de los miembros del equipo ya no es superar la incertidumbre de la etapa de formación; en este punto lo es el desarrollo de normas de un grupo unificado. Las preguntas típicas de los miembros del equipo durante esta etapa son:

- ¿Cuáles son las normas y los valores del equipo?
- ¿Cómo puedo llevarme mejor con todos los demás?
- ¿Cómo puedo demostrar mi apoyo a los demás?
- ¿Cómo puedo encajar?

Durante la etapa de normatividad, los miembros del equipo se alegran de ser parte de él y comienzan a valorar las metas del equipo más que sus metas personales. Las necesidades de los individuos se satisfacen a través de los logros conjuntos. No es el líder ni un solo integrante quienes asumen la responsabilidad de resolver los problemas, enfrentar y corregir los errores, y asegurar el éxito, sino el equipo. La atmósfera del equipo se caracteriza por los acuerdos y la disposición de mantener la armonía. Los individuos experimentan sentimientos de lealtad hacia el equipo y las relaciones interpersonales que más caracterizan a los miembros del equipo incluyen:

- Cooperación
- Conformidad estándares y expectativas
- Mayor atracción interpersonal
- Pasar por alto los desacuerdos

En esta etapa de normatividad es cuando los equipos efectivos alientan los roles de desarrollo de relaciones. Se fomenta la participación de todos los miembros del equipo. Para administrar de manera efectiva esta segunda etapa de desarrollo es necesario:

- Mantener la unidad y la cohesión.
- Facilitar la participación y el facultamiento.
- Mostrar apoyo a todos los miembros de equipo.
- Retroalimentar a los miembros sobre su desempeño individual y de equipo.

Sin embargo, en esta etapa de desarrollo podría surgir un problema importante: se trata de la creciente incapacidad del equipo para generar diversidad y distintos puntos de vista. Aunque es probable que los miembros se sientan sumamente satisfechos con su estrecha unión, el equipo se arriesga a desarrollar lo que se conoce como pensamiento *grupal* (Janis, 1972). El pensamiento grupal ocurre cuando la cohesión y la inercia desarrolladas en un equipo impiden el buen proceso de toma de decisiones o la solución de los problemas. La preservación del equipo tiene prioridad sobre las decisiones adecuadas o la alta calidad en el desempeño de tareas. No hay *suficiente* diferenciación ni desafíos para el estado mental del equipo.

Pensamiento grupal

En una investigación, Irv Janis (1972) relata el caso de varios equipos de alto desempeño que en un momento dado mostraron un desempeño ejemplar, pero en otro actuaron de manera desastrosa. Su ejemplo clásico fue el gabinete del presidente John F. Kennedy. En el caso de la crisis de misiles en Cuba, este equipo tomó lo que se considera la mejor serie de decisiones tomadas en el manejo de la Crisis de Misiles Cubanos, gracias a las cuales se impidió que la ex Unión Soviética colocara misiles en Cuba, a través de la arriesgada confrontación por parte de Kennedy y su gabinete. Sin embargo, éste fue el mismo equipo que tomó decisiones desastrosas en el conocido fiasco de Bahía de Cochinos, en el que el derrocamiento planeado y fallido del gobierno de Fidel Castro en Cuba se convirtió en una pesadilla logística, una confluencia de indecisiones y una derrota vergonzosa para el mismo equipo que posteriormente tendría un alto desempeño.

¿Cuál fue la diferencia? ¿Por qué el mismo equipo tuvo resultados diametralmente opuestos? Según Janis se debió al pensamiento grupal. Este fenómeno suele presentarse cuando los equipos atorados en la etapa de normatividad desarrollan los siguientes atributos:

- *Ilusión de invulnerabilidad.* Los miembros se sienten seguros de que el éxito pasado del equipo continuará ("Debido a nuestra historia de éxitos, no podemos fallar").
- *Estereotipos compartidos.* Los miembros ignoran la información contradictoria al desacreditar su fuente ("Esta gente simplemente no comprende estas cosas").
- *Racionalización.* Los miembros racionalizan y desechan las amenazas para generar consensos. ("Conocemos sus motivos erróneos para no estar de acuerdo con nosotros").
- *Ilusión de moralidad.* Los miembros piensan que, como individuos morales, no tienen probabilidades de tomar decisiones equivocadas ("Este equipo nunca tomaría una mala decisión conscientemente ni haría algo inmoral o antiético").
- *Autocensura.* Los miembros no expresan sus temores y tratan de minimizar sus dudas ("Si los demás piensan de esa forma, entonces debo estar equivocado").

- *Presión directa.* Se sanciona a los miembros que exploran puntos de vista diferentes ("Si no estás de acuerdo, puedes irte del equipo").
- *Protección mental.* Los miembros protegen al equipo contra su exposición a ideas perturbadoras ("No los escuches; debemos mantener a raya a los agitadores").
- *Ilusión de unanimidad.* Los miembros concluyen que el equipo ha alcanzado un consenso cuando sus miembros más elocuentes están de acuerdo ("Si algunos de los miembros más fuertes expresan su acuerdo, debe haber un consenso").

El problema del pensamiento grupal es que orilla a los equipos a cometer más errores de lo normal. Por ejemplo, considere el siguiente escenario que se observa comúnmente.

Un líder convoca a una reunión con su equipo debido a que no desea cometer un grave error de juicio. Durante el proceso de análisis de un tema, el líder expresa su preferencia por una opción. Otros miembros del equipo, queriendo parecer solidarios, presentan argumentos que justifican la decisión. Uno o dos miembros intentan sugerir alternativas, pero son rechazados por la mayoría. La decisión se toma incluso con mayor convicción que lo normal porque todos están de acuerdo, pero las consecuencias son desastrosas. ¿Qué sucedió en este caso?

Aunque el líder convocó al equipo para evitar tomar una mala decisión, en realidad, el pensamiento grupal aumentó la probabilidad de error en la decisión. Sin el apoyo social del equipo, era probable que el líder hubiera actuado con más cautela al implementar la decisión incierta pero que él prefería.

Para manejar esta tendencia a desarrollar un pensamiento grupal, el equipo debe pasar de la etapa de normatividad a la de enfrentamiento; debe desarrollar atributos que fomenten la diversidad, la heterogeneidad e incluso el conflicto en los procesos del equipo. En particular, Janis hace las siguientes sugerencias para evitar el pensamiento grupal:

- *Evaluadores críticos.* Se debe designar al menos a un miembro del equipo para desempeñar el papel de crítico o evaluador de las decisiones del equipo.
- *Discusión abierta.* El líder no debe expresar una opinión al inicio de una reunión del equipo, sino que debe alentar la discusión abierta de las distintas perspectivas de los miembros.
- *Subgrupos* Podrían formarse varios subgrupos en el equipo para desarrollar propuestas independientes.
- *Expertos externos.* El objetivo es que los expertos externos escuchen y critiquen el razonamiento de las decisiones del equipo.
- *Abogado del diablo.* Designar al menos a un miembro del equipo para que desempeñe el rol de "abogado del diablo" durante la discusión, si parece que existe demasiada homogeneidad en las opiniones.
- *Reuniones de segunda oportunidad.* Esto sugiere meditar sobre la decisión del equipo y retomarla al día siguiente. Se debe alentar la expresión de los cambios de opinión de los miembros del equipo.

En otras palabras, los equipos que se encuentran en la etapa normativa se convierten en entidades altamente cohesivas e integradas y, aunque esto es muy importante para producir el compromiso y el trabajo en equipo, también podría crear la tendencia a dar preponderancia al involucramiento y buenos sentimientos a expensas de todo lo demás. Es necesario tener un sentimiento familiar cohesivo para unir a los miembros y crear una identidad singular; sin embargo, si se elimina información importante, si se ignoran puntos de vista opuestos o se castiga cualquier manifestación de inconformidad, esto podría tener resultados desastrosos. Los equipos efectivos también deben pasar a la siguiente etapa de desarrollo, la etapa de enfrentamiento.

ETAPA DE ENFRENTAMIENTO

Si bien la atmósfera confortable que desarrollan los miembros del equipo en la etapa de la normatividad podría generar una cantidad exagerada de acuerdo y homogeneidad, también podría producir el fenómeno contrario. Es decir, una vez que los miembros se sienten cómodos en el equipo, a menudo comienzan a explorar diferentes roles. Por ejemplo, algunos se sienten inclinados a ser facilitadores de tareas, enfocándose en la realización de las tareas, mientras otros se inclinan hacia el desarrollo de relaciones, enfocándose en las dinámicas interpersonales. Esta diferenciación de los roles invariablemente lleva al equipo a la etapa de enfrentamiento, es decir una fase de posibles conflictos y desapego.

Desempeñar diferentes roles ocasiona que los miembros del equipo desarrollen distintas perspectivas e ideas que desafían el liderazgo y la dirección del equipo. Prácticamente todo equipo efectivo pasa por una etapa en la que sus miembros cuestionan la legitimidad de la dirección, al líder, los roles, las opiniones o decisiones de los demás y los objetivos de las tareas. Hasta ahora, el equipo se había caracterizado principalmente por la armonía y el consenso. Las diferencias individuales se habían eliminado con la finalidad de crear un sentido de equipo. Sin embargo, esa condición no será perdurable porque llegará un momento en que los integrantes del equipo se sentirán incómodos por perder su identidad individual, ocultar sus sentimientos o reprimir sus puntos de vista diferentes. Por

tanto, el éxito a largo plazo del equipo dependerá de qué tan bien maneje la etapa de enfrentamiento. Las preguntas comunes que surgen en la mente de los miembros del equipo son:

- ¿Cómo manejaremos los desacuerdos?
- ¿Cómo podemos tomar decisiones en medio de un clima de desacuerdo?
- ¿Cómo comunicaremos la información negativa?
- ¿Quiero seguir participando en el equipo?
- ¿Qué tanto puedo traspasar los límites?

Un antiguo proverbio del Oriente Medio reza: "Todo sol hace desierto". De manera similar, cuando se forma algo positivo como un equipo, será inevitable el surgimiento de pugnas, cierto malestar y la necesidad de superar algunos obstáculos para que el equipo prospere. El equipo debe aprender a lidiar con la adversidad, en especial la creada por sus propios miembros. Es necesario obstaculizar la tendencia hacia pensamiento grupal. Si los miembros del equipo están más interesados en mantener la paz que en resolver los problemas y realizar las tareas, nunca serán efectivos. Nadie quiere permanecer en un equipo que no permite la individualidad y la singularidad, y que desea conservar la armonía sobre el cumplimiento de la metas. En consecuencia, cuando el equipo ataca los problemas y cumple con los objetivos, quizá se sacrifique la armonía.

Desde luego, los miembros del equipo no dejan de interesarse por sus compañeros y continúan comprometidos con el equipo y su éxito. No obstante, comienzan a tomar partido y descubren que son más compatibles con algunos integrantes que con otros, y que comulgan más con ciertos puntos de vista. Esto provoca:

- La formación de coaliciones o camarillas.
- La competencia entre los integrantes.
- Desacuerdos con el líder.
- Desafío de los puntos de vista de los demás.

Por ejemplo, durante la Tormenta del desierto, una jerarquía militar relativamente rígida, aunada a la apremiante misión que debía desplegarse, impidió importantes desviaciones de las normas y reglas establecidas; sin embargo, cuando se desarrolló el equipo de Pagonis, surgieron pequeñas desvíos. Los miembros del equipo de logística pintaron logotipos personales en algunos tanques y camiones, asignaron nombres sarcásticos en código a personas y lugares, y era cada vez más común que los mandatos superiores fueran desafiados en las salas de reunión. En ocasiones, esta forma de poner a prueba las normas y los límites es únicamente una necesidad de expresar la individualidad, mientras que en otras situaciones es producto de fuertes sentimientos de que el equipo podría mejorar. Las principales tareas o problemas que debe resolver el equipo en esta etapa son:

- Manejar conflictos.
- Legitimar expresiones productivas de la individualidad.
- Convertir el desapego en interdependencia.
- Fomentar los procesos de construcción de consenso en un entorno de perspectivas heterogéneas.
- Fomentar las expresiones de desacuerdo constructivas.

Los conflictos, la formación de coaliciones y el desapego crean condiciones que podrían provocar que se cuestionen las normas y los valores del equipo. Sin embargo, en vez de eliminarlos o de resistirse a ellos, los equipos efectivos alientan a sus miembros a convertir esos desafíos en sugerencias constructivas para mejorar. Es importante que los integrantes del equipo se sientan capaces de expresar con legitimidad su condición única e idiosincrasia personal, siempre y cuando no sean destructivas para el equipo en general.

Investigaciones sobre los equipos han revelado que cuando estos enfrentan dificultades o problemas complejos, son mucho más efectivos cuando poseen cierto grado de heterogeneidad que cuando todos sus miembros actúan, creen y ven las situaciones de la misma manera (Campion, Medsker y Higgs, 1993; Hackman, 2003; Shin, Kim, Lee y Bian, 2012). La diversidad es positiva porque fomenta la creatividad, la individualidad y las soluciones a los problemas difíciles (Cox, 1994). Se ha dicho que "los equipos simplifican los problemas complejos". El problema es que "los equipos también complican los problemas sencillos", de manera que la diversidad y la heterogeneidad no siempre son aconsejables. De hecho, las primeras dos etapas del desarrollo de los equipos cumplen el propósito de reducir la diversidad y la heterogeneidad. Sin embargo, en estas etapas, mantener la flexibilidad en el equipo implica aceptar la tolerancia a la individualidad y promover cambios y mejoras.

La filosofía del general Pagonis para manejar las diferencias consistía en fomentar su expresión:

> *La clave consiste en estar abierto a diferentes experiencias y perspectivas. Si uno no es capaz de tolerar distintos tipos de personas, será poco probable que aprenda de distintos puntos de vista. Los líderes efectivos alientan las opiniones*

opuestas, una fuente importante de vitalidad. Esto es válido sobre todo en la milicia, donde las buenas ideas vienen en una variedad increíble de "empaques". (Pagonis, 1993, p. 24).

En la etapa del enfrentamiento, surgen tensiones entre las fuerzas que empujan al equipo hacia la cohesión y las que lo empujan hacia una diferenciación. Mientras se promueven fuertes lazos de unidad en el equipo, los individuos comienzan a diferenciarse entre sí y a adoptar roles únicos. Todo esto se complementa. Pero esta complementariedad de roles en realidad podría fomentar la cohesión del equipo y la productividad, más que el conflicto, siempre y cuando:

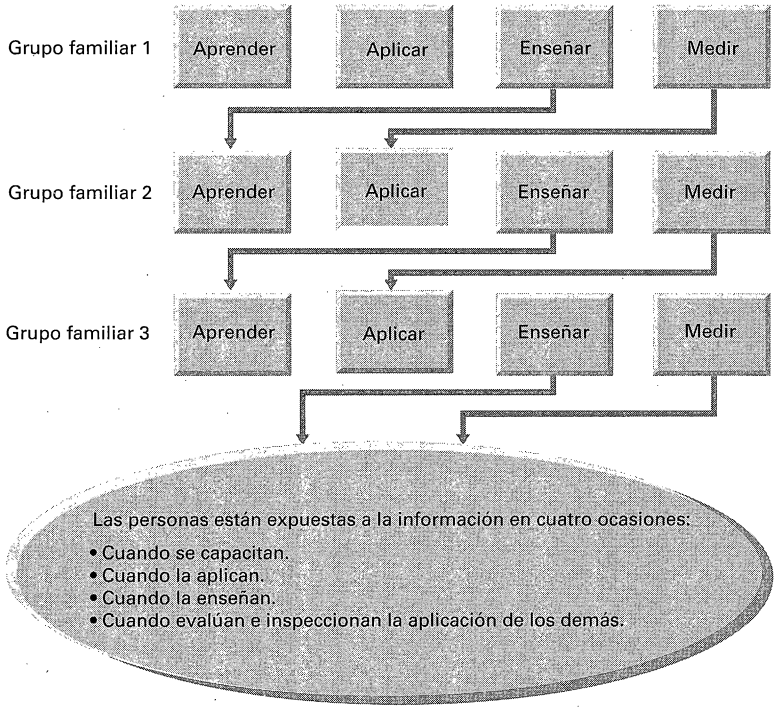
- Se identifique un enemigo externo (no uno entre ellos) como meta para la competencia.
- Se refuerce el compromiso de reconocer el desempeño de todo el equipo.
- Se mantengan claras la visión y las metas superiores.
- Se conviertan a los estudiantes en maestros al hacer.
- Los miembros enseñen los valores y la visión del equipo a los demás.

El equipo de logística de Pagonis ilustra el valor de las primeras tres sugerencias anteriores: Identificar un enemigo externo, el reconocimiento a nivel de equipo y la visión.

Ante la presencia del enemigo, nuestra fortaleza fue la flexibilidad, no sólo como individuos sino también como grupo. Las organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse y ajustarse a su entorno cambiante. Pero la flexibilidad puede degenerar en caos cuando no existen metas bien establecidas... Una vez que todos en la organización comprenden las metas, entonces cada persona se fijará varios objetivos para lograr esas metas dentro de su propia esfera de actividad... Cuando eso funciona, mejoran la cooperación y la colegialidad, y se minimizan los enfrentamientos internos y las actuaciones por debajo de lo óptimo. (Pagonis, 1993, p. 83).

El proceso utilizado eficazmente por Xerox Corporation con el que hizo frente a la cruenta competencia de sus competidores externos ejemplifica muy bien la cuarta sugerencia anterior. La figura 9.2 ilustra el proceso implementado por Xerox, en el que los miembros se

Figura 9.2 Proceso de diseminación de Xerox



convirtieron en líderes para garantizar la implementación de una visión y procesos comunes en toda la empresa. Para asegurarse de que todas las unidades y todos los directivos trabajaran en armonía, la empresa se dividió en equipos familiares jerárquicos. Después se implementó un proceso de cuatro etapas:

1. *Aprender.* Se enseñaron y analizaron los principios, la visión y los valores centrales.
2. *Aplicar.* Se elaboraron planes de acción y de mejoras.
3. *Enseñar.* Se enseñaron los principios y las experiencias de éxito al siguiente equipo familiar de la jerarquía.
4. *Inspeccionar/ Evaluar.* Se midió y monitoreó el desempeño y los planes de acción de este equipo familiar de nivel jerárquico más bajo.

Los equipos fueron expuestos a la información deseada en cuatro ocasiones: cuando la aprendieron, cuando la aplicaron, cuando la enseñaron y cuando la evaluaron. Y lo más importante fue que como los miembros del equipo participaron en enseñar a los demás, aumentó su compromiso con el equipo, a pesar de la diferenciación de sus roles.

ETAPA DE DESEMPEÑO

La etapa de desempeño se caracteriza por equipos con un funcionamiento sumamente eficaz y eficiente (efectivo). Tras haber resuelto los problemas inherentes a cada una de las etapas de desarrollo anteriores, ahora el equipo es capaz de alcanzar un alto nivel de desempeño. El equipo ha superado problemas de escepticismo, incertidumbre, falta de participación, dependencia y egocentrismo, características de la primera etapa (de formación). Ha desarrollado una misión clara, tener un compromiso personal con el equipo y mostrar un alto grado de lealtad y moral; también ha superado su tendencia hacia el pensamiento grupal que puede ocurrir en la etapa de normatividad. Ha fomentado la diferenciación y la variedad, y superado el desapego, los conflictos, la polarización y la falta de armonía característicos de la etapa de enfrentamiento. Ahora tiene el potencial de desarrollar los atributos de un equipo de alto desempeño.

En la tabla 9.3 se presenta una lista de atributos de los equipos de alto desempeño, con base en un resumen de la investigación de Cohen y Bailey (1997), Guzzo y Dickson (1996), Hackman (1990; 2003), Katzenbach y Smith (1993), Lawler (1998, 2003) y Yeatts y Hyten (1998). Esta tabla resume las características que deben estar presentes en todo equipo de alto desempeño, y ofrece una guía para lo que desee alcanzar cuando lidere o participe en un equipo.

Desde luego, en la etapa de desempeño el equipo no está exento de desafíos. Los problemas comunes que suelen dominar a los miembros de los equipos de alto desempeño son:

- ¿Cómo podemos ayudarnos unos a otros a progresar?
- ¿Cómo podemos promover la innovación y la creatividad continuas?
- ¿Cómo podemos aprovechar nuestra competencia fundamental?
- ¿Cómo podemos mantener un nivel alto de energía en el equipo?

Las preguntas de los integrantes del equipo en esta etapa dejan de ser estáticas para volverse dinámicas. El foco de su interés ya no es el mero logro de los objetivos sino promover el cambio y las mejoras para lograr un desempeño altamente positivo. Los logros han dejado de ser el objetivo y ahora lo es la mejora continua. Hasta este punto, el equipo ha estado tratando de manejar y resolver los asuntos que conducen a tres resultados fundamentales: (1) cumplimiento de tareas u objetivos; (2) coordinación e integración de los roles de los miembros del equipo, y (3) garantizar el bienestar personal de todos los integrantes. Ahora puede enfocarse en el logro de un nivel de desempeño superior al ordinario. Las relaciones interpersonales de los miembros del equipo se caracterizan por su:

- Elevada confianza mutua.
- Compromiso incondicional con el equipo.
- Capacitación y desarrollo mutuos.
- Espíritu emprendedor.

En esta etapa, los miembros del equipo manifiestan un sentimiento de responsabilidad mutua y preocupación por los demás integrantes en la realización de su trabajo. Sus relaciones no se limitan sólo a realizar juntos una actividad, sino que garantizan que cada uno aprenda, se desarrolle y mejore. Es común la ayuda y el asesoramiento mutuos. Por ejemplo, en el equipo de alto desempeño del general Pagonis, los participantes se enseñaban y ayudaban unos a otros de manera continua para volverse más competentes.

> *Acordé pasar uno o dos días fuera de la oficina central con un grupo de personas clave del comando [el equipo]. Aprovechamos este breve descanso de las actividades diarias para dar un amplio vistazo a lo que estaba haciendo nuestra organización. Estas sesiones... nos dieron la oportunidad de trabajar como grupo, de forma*

Tabla 9.3 Algunos atributos de los equipos de alto desempeño

- *Resultados del desempeño*

  Los equipos de alto desempeño hacen cosas. Producen algo; no se limitan a discutir. Sin logros, los equipos se disuelven y con el tiempo pierden efectividad.

- *Propósito y visión específicos y compartidos*

  Cuanto más específico sea el propósito, será posible un mayor compromiso, confianza y coordinación. Los individuos no trabajan para sí mismos, trabajan para los demás buscando la realización de un propósito compartido. El propósito compartido podría equivaler a una visión motivadora de lo que el equipo debe lograr.

- *Responsabilidad interna mutua*

  El sentido de responsabilidad interna es mucho mayor que cualquier responsabilidad impuesta por un jefe o alguien externo. Un equipo de alto desempeño se caracteriza por la autoevaluación y la responsabilidad.

- *Desaparición de las distinciones formales*

  Los miembros del equipo hacen lo necesario para contribuir al trabajo, sin importar sus títulos o puestos anteriores. Ser parte del equipo y los roles de cada miembro son más importantes que el estatus externo.

- *Roles laborales compartidos y coordinados*

  Las personas siempre trabajan en coordinación con los demás miembros del equipo. El resultado deseado es un solo producto grupal, no un conjunto de productos individuales.

- *La ineficiencia e ineficacia que conduce a la efectividad*

  En un inicio los equipos pueden no ser efectivos, debido a que permiten participar y compartir en gran medida, y posibilitan la influencia mutua en cuanto al propósito y la desaparición de los roles. Conforme el equipo se desarrolla, sus integrantes llegan a conocerse tan bien que son capaces de anticipar los movimientos de cada uno, y se vuelven mucho más efectivos que las personas que trabajan de manera individual.

- *Calidad extraordinariamente alta*

  Los equipos producen resultados que superan los estándares actuales de desempeño. Sorprenden y deleitan a los diversos interesados con niveles de calidad inesperados y sin precedentes. No se tolera la mediocridad, por lo que los estándares de desempeño son muy altos.

- *Mejora creativa y continua*

  Los procesos y las actividades de los equipos se caracterizan por innovaciones a gran escala y pequeñas mejoras sin fin. La insatisfacción con el *statu quo* genera un constante flujo de ideas nuevas, experimentación y búsqueda del progreso.

- *Gran credibilidad y confianza*

  Existe una confianza implícita entre los integrantes del equipo, defienden a los miembros que no están presentes y entablan relaciones de interdependencia. Las actividades y las interacciones entre los miembros del equipo se caracterizan por la integridad personal y la honestidad.

- *Claridad de las competencias centrales*

  Los talentos únicos y las ventajas estratégicas del equipo y de sus miembros son claros. Se comprende plenamente la manera en que estas capacidades se podrían utilizar para alcanzar los objetivos del equipo. Las actividades extrañas y las desviaciones de la misión central del equipo tienen baja prioridad.



enfocada... Desde el primer día impartí clases abiertas y largas, donde analizamos escenarios y posibles soluciones. Yo planteaba preguntas al grupo: "Tienen un barco que atracó en Ad Dammam esta mañana. Está listo para ser descargado y se descompone la grúa que hay a bordo. ¿Cuál sería nuestra solución?". En forma colectiva, el grupo trabajaba para llegar a varias soluciones... Estas sesiones de grupo tenían muchos propósitos útiles. Evidentemente, llamaron la atención hacia los posibles desafíos para que pudiéramos estar mejor preparados en caso de que se presentaran... Y algo igualmente importante: promovieron un análisis colaborativo entre diversos rangos y disciplinas. (Pagonis, 1993, pp. 101, 177).

Además de las relaciones multifacéticas y del compromiso incondicional entre ellos, los miembros de equipos de alto desempeño también asumen la responsabilidad en forma individual para mejorar de manera continua el equipo y sus procesos. Son comunes la experimentación,

el aprendizaje por ensayo y error, las discusiones libres acerca de nuevas posibilidades y la responsabilidad personal de todos por mejorar el desempeño. El equipo adopta un conjunto de comportamientos que ayudan a fomentar y perpetuar esta etapa de desarrollo, como los siguientes:

- Aprovechar sus competencias centrales.
- Fomentar la innovación y la mejora continuas.
- Mejorar las relaciones florecientes.
- Alentar los comportamientos positivos diferentes.

En esta etapa, los equipos más efectivos desarrollan la capacidad de lograr un desempeño superior a la norma. Sus resultados son extraordinarios. Ensanchan los límites de lo posible y exhiben comportamientos diferentes y positivos. Por ejemplo, tras superar las primeras tres etapas del desarrollo en la Guerra del Golfo Pérsico, el equipo de logística del general Pagonis pasó a una etapa caracterizada por su desempeño sobresaliente y superior a los niveles esperados. En una ocasión, Pagonis dirigió a dos miembros del equipo para que solucionaran el problema de proveer alimentos dignos a las tropas de combate en las líneas del frente.

> *Imaginen estar en algún desierto remoto y desolado por semanas, o incluso meses, consumiendo raciones de comida deshidratada o empacada al alto vacío. Un día, sin previo aviso, llega a su campamento un vehículo extraño con la leyenda "Wolfmobile". Los paneles laterales se abren y una tripulación sonriente ofrece cocinarle una hamburguesa. "¿Acompañada de papas? ¿Qué tal una Coca Cola?". El estado de ánimo se disparaba en cada lugar donde llegaban los Wolfmobiles, un poco de sabor de hogar en el desierto. (Pagonis, 1993, p. 129).*

Este incidente ilustra la principal oportunidad que caracteriza a la cuarta etapa del desarrollo: Ayudar a los miembros del equipo a ir más allá de un simple logro en su trabajo y mantener buenas relaciones interpersonales para mejorar y elevar el desempeño del equipo. Este nivel de desempeño desencadena tanta energía positiva que se vuelve imposible que el equipo retroceda a un nivel de desempeño menor.

Un ejemplo del poder de los equipos con alto desempeño y de sus efectos sobre sus miembros es la historia que nos contó nuestro amigo Bob Quinn (2005) en la que un alto ejecutivo de una importante manufacturera expresaba la frustración que sentía por su compañía. "El problema con mi empresa", se lamentaba, "es que es incapaz de un desempeño excelente". Ilustró su frustración relatando el siguiente incidente.

Un día ocurrió un problema importante en la línea de ensamble de su planta, por lo que se tuvo que suspender la producción en línea para repararla. El problema era grave y requirió la presencia de trabajadores de diversos turnos. Como gesto de buena voluntad, el ejecutivo compró el almuerzo (pizza, salchichas y bebidas gaseosas) para todos los empleados que estaban haciendo un esfuerzo adicional por la empresa. Realizaron el trabajo con un alto nivel de calidad y en tiempo récord. Tiempo después, un representante del departamento de finanzas entró a la oficina del ejecutivo, lanzó una hoja de papel sobre el escritorio y exclamó: "No podemos pagar esta cuenta por el almuerzo. Usted sabe que la política corporativa prohíbe comprar comida para los empleados con el presupuesto. No le rembolsaremos esta factura".

Desde luego, nadie podría culpar al representante del departamento de Finanzas, ya que sólo estaba haciendo su trabajo y cumpliendo reglas. Sin embargo, el ejecutivo respondió atónito: "Mire, no puedo hacer las mismas cosas que siempre hemos hecho y esperar resultados diferentes. De vez en cuando debo violar las reglas si queremos alcanzar la excelencia o un desempeño extraordinario. El hecho de invitar el almuerzo a esos empleados marcó una diferencia. Fue la razón de nuestro éxito".

"Este incidente únicamente demuestra que mi empresa no soporta la excelencia. No toleran ser extraordinarios", dijo el ejecutivo. Nuestro amigo Bob simplemente propuso al ejecutivo que se rindiera, obedeciera las reglas y cumpliera con las expectativas, que dejara de tratar de alcanzar niveles extraordinarios de éxito. No obstante, la respuesta del ejecutivo fue convincente y es ejemplo del poder que tienen dos equipos de alto desempeño en esta cuarta etapa de desarrollo: "No puedo dejar de intentarlo. Una vez que experimenté la excelencia, el desempeño normal ya no es suficientemente bueno. No puedo quedarme de brazos cruzados y dejar de luchar por lograr resultados extraordinarios".

Desde luego y por desgracia, no todos los equipos que se encuentran en esta cuarta etapa son sobresalientes, la **desviación positiva** es inusual. Pero una vez que los miembros del equipo experimentan este tipo de excelencia, el desempeño de equipo de las primeras tres etapas del desarrollo nunca volverá a ser satisfactorio. Algunas de las recomendaciones para lograr estos niveles de éxito extraordinario se enfatizan en las siguientes secciones mientras analizamos las habilidades necesarias para liderar equipos y ser miembros eficaces de éstos.

Liderando equipos

Desde luego, un factor importante en la creación de equipos efectivos es el rol del líder. Sin embargo, como lo señaló Hackman (2003), lo que marca la diferencia no es el *estilo* personal del líder. Muchos estilos de liderazgo pueden ser eficaces y ninguno tiene ventajas específicas sobre los demás. Más bien, son las capacidades y habilidades del líder, o las herramientas y técnicas que se ponen en práctica, las que determinan el desempeño efectivo o no efectivo del equipo. Aquí destacamos dos aspectos de especial importancia en el liderazgo de los equipos. Estos dos aspectos del liderazgo de equipos se observan no sólo en el general Pagonis, sino que son considerados en la literatura académica como los factores fundamentales para liderar a casi cualquier tipo de equipo (Edmonson, 1999; Hackman, 1990). El primero consiste en desarrollar credibilidad e influencia entre los miembros del equipo; y el segundo, en establecer una visión y metas motivadoras para el equipo.

DESARROLLO DE LA CREDIBILIDAD

Los líderes eficaces cuentan con el respeto y el compromiso de los miembros del equipo; es decir, han desarrollado credibilidad (Kouzes y Posner, 1987, 2011). Desarrollar la credibilidad y capacidad para influir en los miembros del equipo es el principal reto que enfrentan los líderes. Dar instrucciones, establecer metas o tratar de motivar a los miembros del equipo son esfuerzos inútiles si primero no se ha establecido la credibilidad y el respeto (Helliwell y Huang, 2011). El general Pagonis describió este desafío de liderazgo de la siguiente manera:

> *En los comandos alrededor del mundo, he encontrado una y otra vez que mis tropas se involucran más en su trabajo y se muestran más motivadas cuando entienden y se comprometen con las metas finales de la operación. Cuando se trata de motivar, la razón cuenta mucho más que el rango. Y la motivación es la raíz de todo el progreso organizacional. Con el paso de los años he desarrollado un estilo de liderazgo muy peculiar. El estilo de dirigir de Gus Pagonis, como el de todos los demás, es único. Esto significa que tengo que tomar decisiones. ¿Qué si yo preferiría tener al mejor oficial de operación de puerto del mundo, si esta persona realmente no conociera mi estilo? O bien, ¿preferiría tener al segundo mejor oficial de operación de puerto del mundo que conociera bien mi estilo y que se sintiera cómodo con él? La respuesta es evidente; no podíamos perder el tiempo luchando con nuestros propios sistemas. Y algo igualmente importante: no podíamos perder tiempo para que un nuevo elemento tratara de impresionarme o caerme bien. Necesitábamos un cuerpo instantáneo de líderes, fortalecido por un frente unido. Necesitábamos saber que podríamos depender uno del otro de manera incondicional. Necesitábamos confiar en que la misión, y no el avance personal, sería siempre lo principal en la mente de cada participante. (Pagonis, 1993, pp. 78, 84).*

En capítulos anteriores identificamos maneras de aumentar la influencia (capítulo 5) y la confianza (capítulo 8) de un directivo, ambos componentes de la credibilidad. En este capítulo destacamos otros comportamientos específicos que podríamos utilizar para ayudar a desarrollar credibilidad de liderazgo en un equipo.

Desde luego, los miembros del equipo no seguirán a un individuo en el que no confían, que sea hipócrita o deshonesto, o que esté motivado por la ambición personal y no por el bienestar del equipo. De hecho, Kouzes y Posner (2011) identificaron la credibilidad como el requisito más importante para el liderazgo eficaz. Una vez que se ha desarrollado la credibilidad se pueden establecer metas para el equipo, y éste será capaz de avanzar hacia un alto desempeño. Los siete comportamientos que se resumen en la tabla 9.4 son fundamentales para desarrollar y conservar la credibilidad y la influencia entre los miembros del equipo. Aunque tales comportamientos son sencillos y directos, existe un gran cúmulo de evidencias académicas que sustentan su eficacia (véase Cialdini, 1995; Druskat y Wheeler, 2000; Hackman, 2003; Katzenbach y Smith, 1993; Kramer, 1999; Manz y Sims, 1987; Turner, 2000).

1. *Demostrar integridad.* El principal comportamiento que genera credibilidad de liderazgo es demostrar integridad. Ser íntegro significa hacer lo que uno dice, comportarse de manera congruente con sus valores y ser creíble en sus afirmaciones. A las personas que dicen algo pero hacen otra cosa, que dan retroalimentaciones deshonestas o que no cumplen las promesas se les percibe como personas sin integridad y son ineficaces como líderes de equipos.
2. *Ser claro y congruente.* Expresar certidumbre acerca de lo que uno quiere y hacia dónde va, sin ser dogmático o necio, ayuda a generar confianza en los demás. Tener un carácter débil o puntos de vista incongruentes inhibe la credibilidad. El electorado en muchos países considera que sus políticos tienen muy baja credibilidad porque la mayoría suelen hacer afirmaciones incongruentes y modifican sus opiniones dependiendo de la audiencia (Cialdini, 1995). Por otro lado, se puede

APRENDIZAJE

Tabla 9.4 Formas de desarrollar la credibilidad del líder del equipo

Los líderes de equipos desarrollan credibilidad entre los miembros:

- Demostrando integridad, representando autenticidad y exhibiendo congruencia (Predicar con el ejemplo).
- Siendo claros y consistentes en cuanto a lo que desean lograr (Confiabilidad y transparencia).
- Creando energía positiva al ser optimistas y amables (Ayudar a otros a dar lo mejor de sí mismos).
- Utilizando puntos en común y reciprocidad (Sentar bases).
- Administrando los consensos y desacuerdos entre los miembros del equipo utilizando argumentos unilaterales o bilaterales de la manera adecuada: los unilaterales en situaciones en las que todos los miembros concuerdan, y bilaterales cuando el consenso no prevalece (Técnicas de influencia eficaz).
- Compartiendo información sobre el equipo, ofreciendo perspectivas de las fuentes externas y alentando la participación (Informar e involucrarse).

confiar en que las personas con credibilidad sean consistentes y transparentes.

3. *Transmitir energía positiva.* Mantener el optimismo y ser amable. La mayoría de los equipos no tienen un desempeño efectivo cuando hay una atmósfera de crítica, desesperanza o negatividad. Criticar a los miembros del equipo, a los anteriores líderes, a gente ajena al equipo e incluso criticar las circunstancias del entorno, no suelen ayudar a que un equipo tenga un buen desempeño. Los individuos y los equipos tienen un mejor desempeño cuando existe energía positiva (optimismo, elogios, celebraciones de éxito y reconocimiento del progreso). Esto no significa ser poco realista o demasiado optimista, sino que cuando uno es considerado como una fuente de energía positiva y entusiasmo, su credibilidad e influencia entre los miembros de su equipo son mayores.
4. *Utilizar puntos en común y reciprocidad.* Si expresa opiniones que los miembros del equipo comparten, será más probable que acepten sus opiniones posteriores. Si desea promover cambios en el equipo o dirigirlo hacia un resultado en apariencia riesgoso o incómodo, comience por expresar los puntos en los que usted y el equipo coincidan. Podría ser tan sencillo como "sé que todos tienen agendas muy ocupadas" o "hay una gran diversidad de opiniones en torno al tema". Este tipo de afirmaciones funcionan debido al principio de la reciprocidad. Los miembros del equipo tenderán a concordar con usted si con anterioridad recibieron algo de usted, aunque esto sea una simple opinión en común con ellos. Una vez que expresado su acuerdo, podrá dirigirlos hacia las metas o los objetivos que los llevarán más lejos o que podrían resultarles incómodos o inciertos.
5. *Administrar el acuerdo y el desacuerdo.* Cuando los miembros del equipo están inicialmente de acuerdo con usted, utilizar un argumento unilateral será más efectivo. Es decir, presente sólo un punto de vista y respáldelo con evidencias. Cuando los miembros del equipo estén en desacuerdo con usted, utilice argumentos bilaterales. Es decir, primero presente ambos lados de un caso y luego muestre por qué su propio punto de vista es mejor que la perspectiva opuesta. Recuerde que cuando los miembros del equipo concuerden con sus opiniones, sus primeras aseveraciones tendrán más peso y serán recordadas durante más tiempo. Cuando disientan, sus últimas aseveraciones tendrán más peso.
6. *Alentar y asesorar.* Alentar significa ayudar a los demás a desarrollar valor, para enfrentar la incertidumbre, superar el nivel de su desempeño actual o alterar el *statu quo.* Alentar a los miembros del equipo no sólo implica elogiarlos y apoyarlos, sino ofrecerles asistencia y recursos. El *coaching*, como se explicó en el capítulo 4, significa ayudar a mostrar el camino, ofrecer información o consejo, y ayudar a los miembros del equipo con los requerimientos de trabajo. Alentar y asesorar implica ofrecer tanto comentarios de reforzamiento positivo como consejos y dirección útiles.

7. *Compartir información.* Desarrollar credibilidad significa llegar a comprender las perspectivas de los miembros del equipo, así como sus talentos y recursos. Conocer bien a los miembros del equipo es crucial para un liderazgo exitoso. Una forma de lograrlo es utilizar el principio de "revisión frecuente", que esencialmente consiste en hacer preguntas y verificar regularmente a los miembros del equipo para determinar los niveles de consenso, los obstáculos, las insatisfacciones, las necesidades y los problemas interpersonales o del equipo. Y lo más importante: la credibilidad aumenta conforme se comparte el conocimiento. Ser la fuente de donde otros adquieren la información que necesitan es una forma rápida de desarrollar la credibilidad e influencia, por tanto compartir es fundamental (Mesmer-Magnus, DeChurch, 2009; Srivastava, Bartol y Locke, 2006).

Como afirmó el general Pagonis:

> *Mantener (a los miembros del equipo) al tanto de las acciones, así como de sus motivos, pone a todos en condiciones de igualdad en cuanto a la información. Creo que la información es poder, pero sólo si se comparte... Desde el inicio adquirí el hábito de colar a John Carr en las sesiones de información con* CINC *(el general Schwarzkopf y otros) para que pasara mis diapositivas en el proyector. De esa forma estaba tan informado y actualizado acerca de los planes de* CINC *como yo. (Pagonis, 1993, pp. 88, 131).*

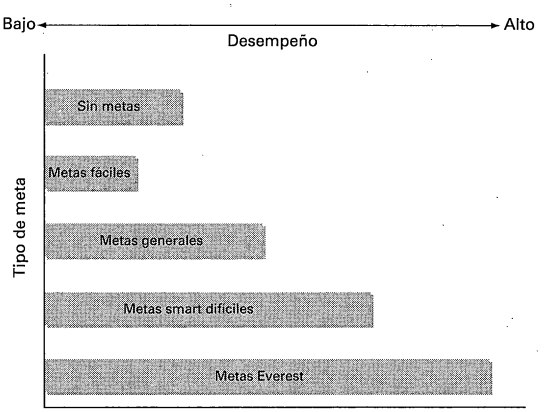
ESTABLECIMIENTO DE METAS SMART Y DE METAS EVEREST

Una vez que los miembros del equipo tienen confianza en el líder, entonces será posible que éste identifique las metas que el equipo sea capaz de lograr, así como los niveles de desempeño al que los miembros puedan aspirar.

Existen dos tipos de metas que caracterizan a los equipos de alto rendimiento, y los líderes deben identificarlas y adoptarlas. Las primeras se denominan ***metas*** SMART y las segundas se conocen como ***metas Everest.*** El objetivo de establecer metas claras es que cada integrante del equipo responda de manera similar a la siguiente pregunta: ¿Qué estamos tratando de lograr? Los líderes que expresan con claridad los resultados deseados por el equipo tienen mayores posibilidades de obtener un alto desempeño. De hecho, el desempeño orientado al logro de metas siempre supera al desempeño que no se basa en metas (Locke, 1990). En la figura 9.3 se ilustra este aspecto.

La figura muestra que cuando los individuos *carecen de metas* ("Esta es tu tarea. Hazla"), su desempeño tiende a ser bajo y la mayoría de las personas se desempeñarán a un nivel mínimo cuando no tienen la certeza del estándar que deben alcanzar. Sin embargo, la asignación de una *meta fácil* ("El promedio diario es de 10, pero basta con que hagas 4") orilla a un desempeño incluso más bajo. Las personas tienden a trabajar para cumplir el estándar establecido, y cuando éste es fácil, no se esfuerzan. El establecimiento de *metas generales* ("Haz tu mejor esfuerzo") produce un mejor desempeño que las metas fáciles, pero la asignación de *metas difíciles* ("el promedio diario es de 10, pero tú debes hacer 12")

Figura 9.3 El efecto de las metas en el desempeño



FUENTE: "*Practicing Positive Ledership*", Cameron, K. (2013).

conduce a niveles mucho más altos de desempeño. No obstante, las metas que producen los niveles más altos de desempeño son las metas difíciles que reúnen cinco características. El acrónimo SMART identifica esos atributos. Las metas SMART (por las siglas de ***S**pecific, **M**easurable, **A**ligned, **R**eachable* y ***T**ime-bound*, es decir, metas específicas, medibles, alineadas, alcanzables y con límite de tiempo) son:

- Específicas: La meta es clara, y se identifican objetivos y estándares precisos.
- Medibles: La meta se puede evaluar y cuantificar. El nivel del logro de la meta es evidente.
- Alineadas: La meta es congruente con las metas de toda la organización. El personal no busca sus propios objetivos independientemente de su equipo.
- Realistas: Aunque la meta es difícil e incrementa el desempeño, no es poco realista ni temeraria.
- Con límite de tiempo: Se establece un plazo o una fecha de terminación, de manera que el logro de la meta no queda abierto.

Considere la diferencia entre la declaración de una meta como "seremos los mejores de nuestra industria" y la declaración de una meta SMART: "Lograremos una mejora del 5 por ciento en la entrega puntual de nuestros productos para final del trimestre". Esta meta es más motivadora porque es específica, medible, alineada con los resultados básicos, realista y con un límite de tiempo. Ofrece a las personas algo fácil de entender y hacia dónde encaminar sus esfuerzos.

Sin embargo, es importante distinguir entre plantear metas motivadoras e identificar los métodos para alcanzarlas. Lo primero especifica el objetivo. Los métodos especifican los medios para lograrlo. Plantear metas es crucial para tener éxito como líder de un equipo, pero imponer los métodos suele ser letal. El equipo de Pagonis ilustra esto a la perfección:

> *Nunca digo a un subordinado cómo alcanzar una meta específica. Imponer los medios a un subordinado menoscaba su capacidad de innovación, disminuye su disposición para asumir la responsabilidad de sus acciones, aumenta las posibilidades de uso de recursos por debajo de lo óptimo y las probabilidades de que la orden sea disfuncional si las circunstancias cambian radicalmente. Nuestro primer mes en el campo de batalla sólo reforzó mi sensación de que nuestro equipo tendría que ser increíblemente flexible. (Pagonis, 1993, p. 119).*

El segundo tipo de meta que establecen los líderes eficaces son las *metas Everest* (Cameron, 2013). Estas metas van más allá del establecimiento de metas normales. Representan un logro superior o extraordinario, o un resultado por encima de la norma. Su logro exige todo lo que los individuos pueden dar. De la misma manera en que se vislumbra la cima del Monte Everest y se planea la forma de llegar a ella, una meta Everest es clara y convincente; sirve como punto focal unificador, promueve el espíritu de equipo, compromete a las personas, y genera entusiasmo y energía positiva. Una meta Everest es estimulante porque se conecta con una profunda pasión. Las personas la captan de inmediato, sin mayores explicaciones. Una meta Everest es visionaria, no sólo táctica o estratégica, y produce una sensación de bienestar entre las personas involucradas en su consecución. Exige un esfuerzo extraordinario y quizá algo de suerte.

Hay cinco atributos que caracterizan a las metas Everest:

1. Las metas Everest representan una *desviación positiva.* Superan cualquier expectativa y representan logros extraordinarios.
2. Las metas Everest representan el valor inherente. Poseen un *profundo significado y propósito.* Lograr los resultados es valioso por sí mismo y no es sólo un medio para lograr un fin.
3. Las metas Everest poseen un *sesgo afirmativo.* No se enfocan meramente en resolver problemas, reducir obstáculos, superar retos o eliminar dificultades. En cambio, se enfocan en las oportunidades, posibilidades y potenciales.
4. Las metas Everest implican una *contribución.* Se enfocan en beneficiar a los demás o contribuir en algo, más que en simplemente recibir reconocimientos o recompensas. Las metas Everest enfatizan lo que las personas pueden dar y no lo que se puede recibir de ellas.
5. Las metas Everest tienen *energía inherente.* No necesitan otra fuente de motivación para su logro. Las personas no se agotan tratando de lograrlas, sino que al hacerlo, se sienten animadas, elevadas y llenas de energía. Las metas Everest no son iguales al simple logro de metas difíciles. Van más allá de lo tradicionalmente difícil.

Un extracto de la narración de un escalador que finalmente logró llegar a la cima del Monte Everest después de tres intentos fallidos, ilustra la diferencia entre las metas Everest y el intento por lograr metas difíciles o tradicionales.

Me percaté de algo en esa noche, en la oscuridad del Everest. Entendí que la verdadera victoria no tenía nada que ver con derrotar a alguien, ser el primero en cruzar la línea o con llegar a la cima. La victoria nunca es externa, sino que es una satisfacción interna, una sensación interior y profunda de orgullo y alegría. Sólo nosotros podemos evaluar el éxito desde nuestro interior. No tiene nada que ver con la forma en que los demás perciben nuestros logros. Más bien consiste en la manera en que percibimos nuestros propios esfuerzos... El éxito no implica estar en lo alto de un podio o recibir las felicitaciones de los demás, o llegar a la cumbre... implica dar lo mejor de uno mismo... Creo que en cualquier situación de la vida, si uno da todo lo posible, en realidad puede tener éxito... Nuestro objetivo en la vida no es superar a los demás, sino superarnos a nosotros mismos, romper nuestras propias marcas, que hoy sea mejor que ayer, esforzarnos en nuestro trabajo más que antes. Las palabras de Gandhi nos iluminan: "Un esfuerzo total es una victoria completa"...

He llegado a entender que, para mí, esta idea del éxito es al revés. De hecho, un fin tradicional (la cima, una medalla olímpica de oro, riquezas) sólo es una herramienta de navegación, una brújula que orienta el proceso. Para mí, mi objetivo es lograr una mayor profundidad y amplitud de carácter. Mido el éxito en términos de una mayor integridad, mejores habilidades de comunicación y de negocios, y una mayor motivación personal para ser más fuerte. En términos más simples, mi meta es conocerme internamente y ser consciente del exterior tanto como sea posible. El proceso, la experiencia, la lucha, las lecciones ganadas a pulso son fines en sí mismos. (Clarke y Hobson, 2005, pp. 168, 169).

Desde luego, identificar una meta de esta magnitud no es automático ni fácil. Metas así no brotan de nuestras bocas simplemente. La mayoría de las personas identifican unas cuantas a lo largo de su vida. Pero articularlas como líder de un equipo crea automáticamente pasión, compromiso y energía positiva. Estas metas son capaces de enardecer a los miembros del equipo, aumentar su innovación, su cohesión y su desempeño, a niveles nunca antes vistos. Los equipos más eficaces en la historia han sido guiados por metas Everest.

Ejemplos de empresas de alto desempeño que establecieron metas Everest son Ford Motor Company, cuando estableció la meta de democratizar el automóvil a principios del siglo XX; Boeing, cuando decidió instaurar en el mundo la era de los jets (en la década de 1950), o Sony cuando cambió la imagen de productos japoneses de baja calidad (en la década de 1960); Apple cuando se planteó que cada persona poseyera una computadora (en la década de 1980), o CK Prahalad de la University of Michigan, quien se propuso capacitar laboralmente a 500,000 indios en 10 años (a principios del siglo XXI).

En resumen, ser el líder eficaz de un equipo requiere dos habilidades fundamentales que no suelen recibir la atención adecuada: (1) desarrollar la credibilidad entre los miembros del equipo, y (2) establecer metas SMART y metas Everest para el equipo. Aunque, desde luego, éstas no son las únicas habilidades que poseen los líderes efectivos, sin estas dos capacidades centrales es poco probable que los equipos logren altos niveles de desempeño propios de la etapa 4.

APRENDIZAJE

CONSIDERACIONES INTERNACIONALES

Hemos señalado a lo largo de este libro que las personas manifiestan diferencias en valores y orientaciones dadas sus diferentes culturas (Trompenaars, 1996, 1998). Diagnosticar, entender y aprovechar las diferencias individuales es una habilidad crucial de los directivos competentes. Las siete orientaciones de valores que identificó Trompenaars son de gran utilidad para identificar esas diferencias individuales. Es decir, es posible comprender las diferencias entre las personas evaluando qué tanto enfatizan la orientación hacia un valor sobre su opuesto: *universalismo* frente a *particularismo*, *individualismo* frente a *comunitarismo*, *neutralidad* frente a *afectividad*, *especificidad* frente a *valores difusos*, *logros* frente a *atributos*, *control interno* frente a *control externo* y orientación hacia el *pasado*, el *presente* o el *futuro*. El primer capítulo de este libro ofrece una explicación más detallada de estas dimensiones de valores.

Es probable que las diferencias individuales exijan ciertas modificaciones a estos comportamientos de liderazgo de equipo. Por ejemplo, si usted está dirigiendo un equipo con miembros de culturas con una orientación *colectivista* a diferencia de una *individualista* (por ejemplo, México, Japón, Francia, Filipinas), los miembros del equipo querrán participar en la creación y la articulación de metas. Se sentirán menos cómodos con metas que provengan de un solo líder, independientemente de su credibilidad e influencia. Por tanto, la meta Everest y las correspondientes metas SMART deberán diseñarse con la participación activa de los miembros del equipo.

De manera similar, los miembros de equipos de países donde predomina una cultura *neutral* a diferencia de una cultura *afectiva* (por ejemplo, Corea, China, Japón, Nueva Zelanda) podrían sentirse desanimados por un lenguaje lleno de superlativos y pasión. Su orientación hacia

el cumplimiento de las tareas y los datos duros podrían silenciar sus respuestas al lenguaje emocional. En consecuencia, plantear su meta Everest teniendo en cuenta enunciación ayudará a hacerla más motivadora.

Por otra parte, la diversidad de los valores culturales de las distintas nacionalidades no es tan determinante para anular la eficiencia general de las dos habilidades fundamentales mencionadas con anterioridad: desarrollar credibilidad y articular metas. Los datos de miles de directivos de todo el mundo respaldan la eficiencia de estas dos habilidades fundamentales en los líderes de equipos, sin importar las diferencias nacionales (vea Trompenaars y Hampden-Turner, 1998). Quizá deba pensar en la necesidad potencial de modificar su comportamiento según la composición de su equipo; sin embargo, esta composición del equipo no será un factor tan determinante sobre la eficiencia como las habilidades de liderazgo que usted demuestre. (Para consultar una revisión de las influencias de la composición de los equipos, vea Guzzo y Dickson, 1996).

Pertenencia a un equipo

La mayoría de las veces no seremos los líderes de los equipos en los que participemos. Aunque querrá prepararse para los roles de liderazgo que desempeñará en el futuro, la mayor parte del tiempo será miembro activo de un equipo y trabajará para el bien común del grupo, en vez de ser la persona a cargo. No obstante, sus contribuciones serán valiosas para su equipo, a pesar de no ser propias de una posición de liderazgo. Por fortuna, sus contribuciones pueden tener un impacto significativo sobre el desempeño del equipo.

Una de las afirmaciones más sorprendentes del general Pagonis cuando revisaba los resultados de la Tormenta del Desierto, en relación con el desempeño de su equipo, en situaciones en las que no actuó como líder activo es la siguiente:

> *Me encuentro con respuestas de escepticismo e incluso de incredulidad, cuando comento que no emití ni una sola orden durante la guerra en tierra. Esto es apenas un leve atisbo de verdad. Sí, las personas buscaron y obtuvieron guía. Pero los individuos a mi cargo sabían exactamente lo que debían hacer en casi todos los casos concebibles. Habían sido entrenados y estaban motivados para pensar por sí mismos. Sentí que incluso podrían lidiar con lo inconcebible. (Pagonis, 1993, p. 148).*

Los miembros del equipo no sólo fueron guiados por una meta general y un claro entendimiento de lo que debían lograr, sino que se habían convertido en un equipo con un desempeño extraordinariamente alto gracias a los roles que desempeñaron. Pagonis lo describió de esta forma: "A decir verdad, invertimos menos tiempo en la logística, y más como directivos, reparadores, bomberos, confesores y porristas. Simplemente no había nadie más alrededor que realizara estas funciones" (p. 87).

En esta sección señalamos dos habilidades asociadas con la pertenencia a un equipo: desempeñar roles ventajosos y dar retroalimentación útil a los demás. Estas habilidades no son complicadas, no obstante son altamente eficaces para ayudar a los miembros a influir el éxito de su equipo (vea Parker, 1996).

ROLES VENTAJOSOS

La mayoría de los equipos enfrentan dos retos principales: (1) realizar la tarea asignada, y (2) desarrollar unidad y colaboración entre los miembros. Como miembro de un equipo, podrá empeorar o inhibir los dos desafíos al menos tanto como lo podría si fuera el líder. Todos hemos formado parte de equipos que congenian fácilmente, que son capaces de obtener resultados con rapidez y eficiencia, y en los que es divertido participar. Esas dinámicas no suceden por casualidad, sino que dependen de ciertos roles fundamentales que desempeñan sus miembros.

Se han realizado numerosas investigaciones acerca del poder de la presión grupal y de la influencia que ejerce cada miembro del equipo en los demás. Los experimentos clásicos de Solomon Asch (1951) fueron algunos de los primeros en destacar la influencia que ejercen unos miembros sobre otros. Por ejemplo, los experimentos de Asch demostraron que cuando otros miembros del equipo expresaban de manera verbal que estaban de acuerdo con una declaración evidentemente falsa (por ejemplo, "el gobierno federal controla el mercado bursátil"), la persona observada también tendía a verbalizar su aprobación de la declaración evidentemente falsa, a pesar de disentir de ella. Esto comprobó que las declaraciones y el comportamiento de los miembros del equipo influían de manera drástica en el comportamiento de los demás.

Desde luego, la mayoría de los equipos no opera con tácticas de presión evidentes, pero el desempeño del equipo puede mejorar en gran medida al hacer que sus miembros desempeñen ciertos roles que faciliten el cumplimiento de las tareas y la cohesión del grupo.

Existen dos tipos principales de roles que mejoran el desempeño del equipo: Los **roles que facilitan las tareas** y los **roles que desarrollan relaciones** (Schein, 1976). Es difícil que para los miembros de los equipos estos dos tipos de roles tengan la misma importancia, pues la mayoría de las personas tiende a contribuir más en una de estas áreas que en la otra; es decir, algunos miembros del equipo tienden a enfocarse más en el cumplimiento de tareas, mientras que otros se enfocan más en las relaciones. Los roles que facilitan las actividades son aquellos que ayudan al equipo a lograr sus resultados u objetivos.

Tabla 9.5 Roles facilitadores de tareas

Rol	Ejemplos
Dar dirección	"Ésta es la forma en que nos indicaron que realizáramos la tarea".
	"Todos escriban sus ideas, después compártanlas".
Buscar información	"¿A qué te refieres con eso?".
	"¿Alguien más tiene información acerca de esto?".
Informar	"Aquí unos datos relevantes".
	"Quiero compartir información que puede ser útil".
Elaborar	"Con base en tu idea, tengo una alternativa adicional".
	"Un ejemplo de lo que acabas de decir es...".
Estimular	"Sólo nos quedan 10 minutos, necesitamos avanzar con mayor rapidez".
	"No podemos darnos por vencidos ahora. Estamos cerca de terminar la propuesta".
Monitorear	"Háganse cargo de la primera recomendación, yo me ocuparé de la segunda".
	"Estos son algunos criterios que podemos usar para determinar nuestro éxito".
Analizar procesos	"Parece como si el nivel de energía en el equipo estuviera comenzando a declinar".
	"He observado que las mujeres están participando menos que los hombres en nuestro equipo".
Pruebas de realidad	"Veamos si en esto en realidad es práctico".
	"¿Consideras esto factible dados nuestros recursos?".
Hacer cumplir	"Estamos comenzando a flaquear en nuestros compromisos; mantengámonos firmes en ellos".
	"Dado que acordamos no interrumpirnos, sugiero apegarnos a lo pactado".
Sintetizar	"Me parece que estas son las conclusiones a las que llegamos".
	"En resumen, has tocado tres puntos...".



En la tabla 9.5 se identifican los roles más comunes que facilitan las actividades. Éstos son:

- *Dar dirección.* Identificar formas de proceder o alternativas para buscar y aclarar metas y objetivos.
- *Buscar información.* Hacer preguntas, analizar brechas de conocimiento, solicitar opiniones, creencias y puntos de vista.
- *Dar información.* Proporcionar datos, enunciar hechos y opiniones, y enfatizar conclusiones.
- *Elaborar.* Construir sobre las ideas expresadas por los demás; dar ejemplos.
- *Instar.* Exhortar a los miembros del equipo a que se mantengan firmes en el cumplimiento de la tarea y enfocados en lograr las metas del equipo.
- *Monitorear.* Verificar el progreso, desarrollar formas de medir del éxito y ayudar a mantener la responsabilidad de los resultados.
- *Analizar el proceso.* Analizar los procesos y los procedimientos que utiliza el equipo para mejorar la eficiencia y la puntualidad.
- *Probar la realidad.* Explorar si las ideas presentadas son prácticas o factibles; aterrizar los comentarios en la realidad.
- *Hacer cumplir.* Ayudar a reforzar las reglas de equipo y los estándares, y mantener los procedimientos acordados.
- *Sintetizar.* Combinar ideas y resumir los puntos tocados por el equipo; ayudar a los miembros a comprender las conclusiones a las que han llegado.

Cuando usted desempeña roles que facilitan las tareas, ayuda al equipo a trabajar en forma más eficiente y eficaz para lograr sus objetivos. Sin contar al menos con un miembro que desempeñe roles facilitadores de tareas, los equipos tardarán más en lograr sus objetivos y se les dificultará más mantenerse concentrados. En su papel como miembro del equipo, descubrirá que a veces es útil interpretar el rol de facilitador de las actividades. A veces lo más importante es mantener al equipo enfocado "en la tarea". Estos roles cobran especial importancia cuando:

- El progreso hacia el cumplimiento de la meta es lento.
- Cuando el equipo se desvía de su tarea.
- Cuando existe presión de tiempo.
- Cuando la tarea es compleja o ambigua y no está claro cómo se debe proceder.
- Cuando nadie más está ayudando al equipo a cumplir con la tarea.

No se necesita ser un maestro en la tarea en cuestión para ser un facilitador eficaz. De hecho, el simple hecho de reconocer que el equipo necesita un facilitador de la tarea es parte importante de ser un miembro eficaz del equipo. En la mayoría de los equipos eficaces existen varios miembros que desempeñan estos roles de facilitación de las tareas.

Además cumplir tareas, una cantidad abrumadora de evidencias sugiere que los equipos de alto desempeño ponen mucha atención a las cuestiones interpersonales; son cohesivos, interdependientes y existe un afecto positivo entre sus miembros (Cohen y Bailey, 1997; Druskat y Wolff, 1999; Dutton, 2003; Gully, Divine y Whitney, 1995; Mullen y Copper, 1994; Parker, 1996). Los roles encargados del desarrollo de relaciones son aquellos que enfatizan los aspectos interpersonales del equipo. Se enfocan en ayudar a los miembros del equipo a sentirse bien con los demás, a disfrutar el trabajo en equipo y a mantener una atmósfera libre de tensiones. La tabla 9.6 presenta los roles más comunes para el desarrollo de relaciones:

- *Apoyador.* Elogia las ideas de los demás, es amistoso y señala las contribuciones de los integrantes.
- *Armonizador.* Es un mediador cuando surgen diferencias entre los miembros, y busca puntos de acuerdo en las disputas y conflictos de opinión.

Tabla 9.6 Roles encargados del desarrollo de relaciones

Rol	Ejemplos
Apoyador	"¡Tus ideas son sensacionales!".
	"En verdad aprecio tu honestidad y franqueza. Es estimulante".
Armonizador	Escucho que los dos están diciendo esencialmente lo mismo".
	"Los desacuerdos que se están expresando no parecen tener tanta importancia".
Mitigador de la tensión	"¡Ánimo, vamos a tranquilizarnos".
	"Esto me recuerda la nueva mesa de conferencia que compramos. Podemos dormir 12 personas en ella".
Confrontador	"¿Qué tiene que ver lo que estás diciendo con este asunto".
	"No estás asumiendo tanta responsabilidad como los otros miembros del equipo".
Activador	"¡Tus ideas son fantásticas".
	"Este equipo es el grupo más agradable en el que he estado en mucho tiempo".
Desarrollador	"¿Cómo puedo ayudarte?".
	"Permíteme ayudarte con eso".
Constructor de consensos	"Parece que todos estamos diciendo lo mismo".
	"Podemos al menos coincidir en el punto número 1, aunque discrepemos del resto?".
Empático	"Sé cómo te sientes".
	"Esto debe ser un tema muy sensible para ti dada tu experiencia personal".

- *Mitigador de la tensión.* Utiliza bromas y sentido del humor para reducir la tensión y relajar a los demás.
- *Confrontador.* Desafía los comportamientos improductivos o negativos; ayuda a asegurar comportamientos adecuados en el equipo.
- *Activador.* Motiva a los demás para que realicen su mayor esfuerzo; irradia entusiasmo.
- *Desarrollador.* Ayuda a los demás a aprender, crecer y lograr; orienta y asesora a los miembros del equipo.
- *Constructor de consensos.* Ayuda a crear solidaridad entre los miembros del equipo, alentando los acuerdos y ayudando a que las interacciones sean armónicas.
- *Empático.* Refleja los sentimientos del grupo y expresa empatía y apoyo hacia los demás.

Todos hemos estado en un equipo, o en una clase, donde un compañero es gracioso, se relaciona activamente con los demás o les brinda apoyo de manera especial. En condiciones como esas, la química del grupo mejora; es más fácil trabajar y se disfruta más ser un miembro del equipo; existe cierto magnetismo y energía positiva. Las personas tienden a asumir mayores responsabilidades, colaboran y se esfuerzan más por alcanzar consensos. Éstos son los resultados de desempeñar roles que desarrollan relaciones. Ayudan al equipo a trabajar en conjunto de manera más eficaz.

Sin estos roles que facilitan las tareas y desarrollan relaciones, será más difícil que los equipos tuvieran un buen desempeño. Algunos miembros deben asegurarse de que los equipos cumplan sus labores, en tanto que otros deben fortalecer y conservar los lazos interpersonales de los integrantes. Por lo general, no se trata de los mismos individuos y, en ciertos momentos, distintos roles pueden cobrar más importancia que otros. La clave consiste en lograr un equilibrio entre los roles orientados hacia las actividades y los roles de desarrollo de relaciones que se manifiestan en el equipo. El fracaso de muchos equipos se debe a que se vuelven unidimensionales; por ejemplo, cuando enfatizan exclusivamente la realización de tareas o el desarrollo de relaciones.

ROLES IMPRODUCTIVOS

Desde luego, cada rol podría tener sus desventajas si se realiza de manera ineficiente o en circunstancias inapropiadas. Por ejemplo, el rol de *elaboración* podría perturbar un equipo que está tratando de tomar una decisión rápida; la *mitigación de la tensión* podría ser molesta si el equipo está tratando de ser serio; la labor de *hacer cumplir* podría crear resistencia cuando el equipo ya está experimentando altos niveles de presión; la *construcción de consensos* podría ocultar las diferencias reales de opinión y la tensión entre los miembros del equipo.

Incluso hay más probabilidad de desempeñar roles improductivos, que de llevar a cabo inadecuadamente roles vinculados con las tareas o con las relaciones. Los roles improductivos impiden que el equipo o sus miembros alcancen todo su potencial, además de bajar la moral y la cohesión del equipo. Se les conoce como **roles de bloqueo**. Señalamos algunos aquí porque cuando analice los equipos a los que pertenece podrá reconocer su existencia y será capaz de confrontarlos. Entre los de los roles de bloqueo más comunes están:

APRENDIZAJE

- *El dominante.* Habla demasiado o interrumpe en exceso.
- *El analizador excesivo.* Examina cada detalle con exceso y se pierde en los detalles.
- *El obstructor.* Impide al grupo tomar una decisión o terminar una tarea al desviar la discusión, mostrarse reacio a llegar a un acuerdo, repetir antiguos argumentos ya superados y perder el tiempo.
- *El pasivo.* Está poco dispuesto a participar en la actividad del equipo; se mantiene al margen o se niega a interactuar con los demás; espera que otros hagan el trabajo del equipo.
- *El generalizador excesivo.* Lleva las cosas fuera de proporción y saca conclusiones infundadas.
- *El indagador de fallas.* No está dispuesto a ver el mérito de las ideas de los demás o critica a los otros en exceso.
- *El que toma decisiones precipitadas.* Toma decisiones antes de que las metas se expresen, se comparta la información, se analicen las alternativas o se definan los problemas.
- *El que presenta opiniones como hechos.* No examina la legitimidad de las propuestas y considera las opiniones como verdades.
- *El que rechaza.* Suele rechazar las ideas por la persona que las plantea, y no por sus méritos o la propuesta misma.
- *El que exhibe su rango.* Utiliza el estatus, experiencia o título para lograr que se acepten las ideas, en vez de analizar y examinar su valor.
- *El que opone resistencia.* Bloquea todos los intentos de cambio, mejora o progreso; se muestra reticente y con una actitud negativa ante casi cualquier sugerencia por parte de los demás miembros del equipo.
- *El que desvía la atención.* No permanece concentrado en el tema que el equipo está analizando; cambia el tema de discusión o hace comentarios que desvían la atención de los puntos principales.

Cada uno de estos roles de bloqueo tiene el potencial de inhibir la eficiencia y eficacia (efectividad) de una tarea, ya que perjudica el estado de ánimo, destruye el consenso, crea conflictos, obstaculiza el progreso e impide que se tomen buenas decisiones informadas. Al momento de reconocer la práctica de roles de bloqueo, querrá confrontar este comportamiento improductivo de manera honesta y abierta, y utilizar la comunicación de apoyo para sugerir roles más útiles. Cuando se familiarice con los roles de facilitación de tareas y de desarrollo de relaciones, será capaz de ayudar a otros a volver más eficaces sus equipos.

PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN

Cuando ofrezca retroalimentación a los demás, ya sea correctiva como respuesta a roles improductivos o meras sugerencias para la mejora del equipo, querrá recordar distintas reglas probadas. Cuando ofrezca retroalimentación a alguien (miembros del equipo, miembros de la familia, colegas o incluso extraños) deberá utilizar los siguientes principios de retroalimentación eficaz resumidos en la tabla 9.7:

- *Enfocar la retroalimentación en el comportamiento, no en las personas.* Los individuos pueden controlar y cambiar su comportamiento. No pueden cambiar sus personalidades ni sus características físicas. Por ejemplo, decir "sus comentarios no se relacionan con el tema" es más eficaz que afirmar "eres muy ingenuo".
- *Enfocar la retroalimentación en observaciones, no en deducciones, y en descripciones, no en juicios.* Los hechos y la evidencia objetiva son más dignos de confianza y más aceptables que las opiniones y conjeturas. Por ejemplo, decir, "La evidencia no sustenta tu argumento" es más eficaz que "No entiendes nada, ¿verdad?".
- *Enfocar la retroalimentación en el comportamiento relacionado con una situación específica, de preferencia con el "aquí y ahora", y no en comportamientos abstractos o pasados.* Las personas se frustrarán si usted no puede señalar el incidente o comportamiento específico al que se está refiriendo. Del mismo modo, las personas no pueden cambiar algo que ya sucedió. Por ejemplo, decir "Todavía no concuerdas con el comentario de alguien" es más eficaz que asegurar "Siempre has sido un problema en este equipo".
- *Enfocar la retroalimentación en compartir ideas e información y no en dar consejos.* A menos que se solicite, hay que evitar hacer demandas o dar instrucciones directas. En cambio, se debe ayudar a los receptores a ser quienes identifiquen los cambios y las mejoras. Por ejemplo, preguntar "¿Cómo sugieres salir de este estancamiento y continuemos avanzando?" es más eficaz que "Esto es lo que debemos hacer ahora".
- *Enfocar la retroalimentación en la cantidad de información que el receptor puede utilizar, y no en la cantidad que a uno le gustaría otorgar.* La sobrecarga de información ocasiona que las personas dejen de escuchar. Por otro lado, la falta de información puede ocasionar frustración y malos entendidos. Por ejemplo, decir "Parece que llegaron a una conclusión antes de que se presentaran todos los hechos" es más eficaz que "Aquí tiene algunos datos que debe considerar y aquí hay más, y aquí otros más, y otros más".
- *Enfocar la retroalimentación en el valor que puede tener para el receptor, no en la liberación emocional que signifique para uno.* La retroalimentación debe ser en beneficio del receptor y no servir como válvula de escape para uno. Por ejemplo, "Debo decir que escucharte hablar tanto me causa muchos problemas

Tabla 9.7 Reglas para una retroalimentación eficaz en los equipos

Retroalimentación eficaz	Retroalimentación ineficaz
Enfocarse en comportamientos	Enfocarse en la persona
Enfocarse en observaciones	Enfocarse en deducciones u opiniones
Enfocarse en descripciones	Enfocarse en evaluaciones
Enfocarse en una situación o incidente específicos	Enfocarse en situaciones generales o abstractas
Enfocarse en el presente	Enfocarse en el pasado
Enfocarse en compartir ideas e información	Enfocarse en dar consejos
Dar retroalimentación valiosa para el receptor	Dar retroalimentación que sirva de liberación emocional
Dar retroalimentación en el lugar y momento adecuados	Dar retroalimentación cuando a usted le convenga

y no es muy útil para el grupo" es mucho más eficaz que decir "Te estás comportando como un estúpido y realmente me estás haciendo enfadar".

- ❑ *Enfocar la retroalimentación en el tiempo y el lugar adecuados para que los datos personales se compartan en momentos pertinentes.* Cuanto más específica sea la retroalimentación, o cuanto más se relacione con un contexto específico, más útil será. Por ejemplo, afirmar "Me gustaría tocar con usted un asunto durante el descanso" es más eficaz que "Usted cree que su título le da el derecho a obligarnos a estar de acuerdo con usted, pero lo único que está consiguiendo es molestarnos".

CONSIDERACIONES INTERNACIONALES

Es posible que estas habilidades de los miembros de los equipos pudieran requerir de ciertas modificaciones en distintos contextos internacionales en equipos compuestos por individuos provenientes de distintas naciones (Trompenaars y Hampen-Turner, 1998). Si bien las habilidades de los miembros del equipo analizadas anteriormente son eficaces en un contexto global, sería ingenuo esperar que todos reaccionen de la misma forma ante los roles de los miembros del equipo.

Por ejemplo, en culturas que enfatizan la *afectividad* (como Irán, España, Francia, Italia, México), las confrontaciones personales y la demostración de emociones son más aceptables que en culturas que son más *neutrales* (como Corea, China, Singapur, Japón), donde las referencias personales son más ofensivas. El sentido del humor y la demostración de entusiasmo son más aceptables en las culturas afectivas que en las neutrales. De igual manera, es probable que las diferencias de estatus sean más importantes en las culturas orientadas a los *atributos* (por ejemplo, República Checa, Egipto, España, Corea) que en las culturas orientadas al *logro* (como Estados Unidos, Noruega, Canadá, Australia y el Reino Unido), en las que el conocimiento y las habilidades tienden a ser más importantes. Apelar a los datos y a los hechos en estas últimas tendría más peso que en las primeras.

Por ejemplo, también podría surgir algún malentendido en las culturas que consideran distintos *esquemas temporales.* Mientras que algunas culturas consideran esquemas temporales de corto plazo "justo a tiempo" (por ejemplo, Estados Unidos), otras utilizan esquemas temporales futuros o de largo plazo (por ejemplo, Japón). Se dice que Japón hizo una propuesta para comprar el Parque Nacional de Yosemite en California. Lo primero que los japoneses enviaron fue un plan de negocios a 250 años. La reacción de las autoridades californianas fue: "Caramba, eso son 1,000 informes trimestrales". En otras palabras, la urgencia de movilizar a un equipo hacia el logro de una tarea, puede ser diferente según los diferentes grupos culturales. Algunas culturas (por ejemplo, Japón) se sienten más cómodas al dedicar grandes periodos de tiempo al desarrollo de relaciones antes de comenzar a realizar una tarea.

APRENDIZAJE

Resumen

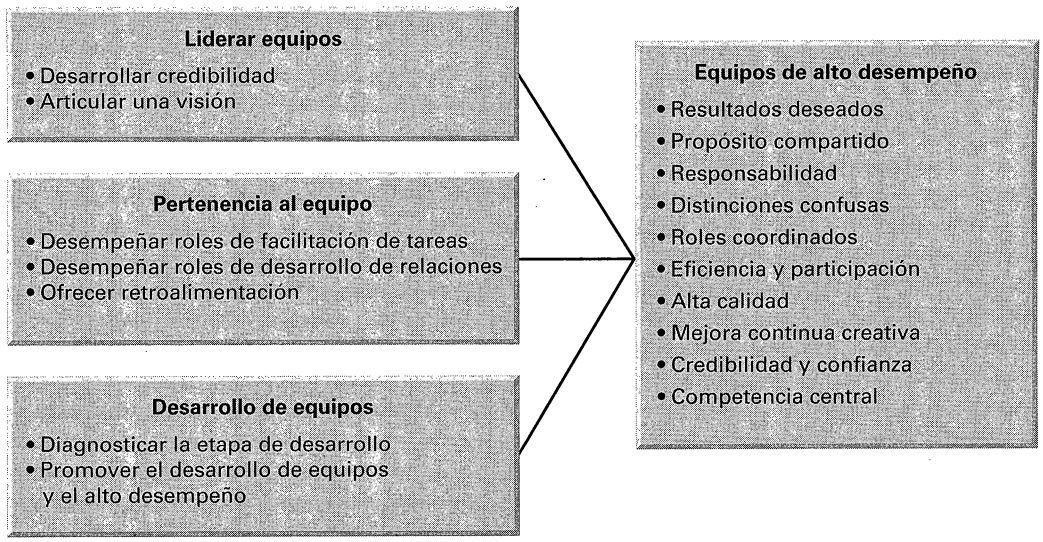
Todos somos miembros de diversos equipos: en el trabajo, la casa y la comunidad. La presencia de equipos en el lugar de trabajo se está generalizando cada vez más porque han demostrado ser herramientas poderosas para mejorar el desempeño de individuos y organizaciones. Por lo tanto, es importante adquirir habilidades para dirigir y participar en equipos.

Desde luego, el simple hecho de reunir a ciertas personas y asignarles una tarea no las convierte en un equipo eficaz. Los estudiantes suelen quejarse de la excesiva cantidad de trabajos en equipo que se realizan en escuelas de negocios, pero en su mayoría estas experiencias no son sino la práctica repetitiva de reunir individuos y asignarles una tarea. En este capítulo revisamos tres tipos de habilidades de equipo: diagnosticar y facilitar el desarrollo de los equipos, liderar un equipo y ser un miembro eficaz de uno de ellos. La figura 9.4 ilustra la relación que guardan estas tres habilidades clave con los equipos de alto desempeño. Se trata de tres habilidades que seguramente usted habrá utilizado en el pasado; no obstante, para ser un directivo hábil necesitará perfeccionar su capacidad para aplicarlas de manera competente.

Guías de comportamiento

A. Aprenda a diagnosticar en qué etapa está operando su equipo con la finalidad de facilitar su desarrollo y desempeñar adecuadamente su rol. Conozca las características clave de las etapas de formación, normatividad, enfrentamiento o tormenta, y desempeño.
B. Proporcione estructura y claridad en la etapa de formación; ofrezca apoyo y aliento en la etapa de normatividad; independencia y exploración en la etapa de enfrentamiento o tormenta; y fomente la innovación y las desviaciones positivas en la etapa de desempeño.
C. Cuando dirija un equipo, primero desarrolle credibilidad para que los miembros del equipo lo sigan.

Figura 9.4 **Habilidades gerenciales para equipos de alto desempeño**



D. Con base en la credibilidad adquirida, establezca dos metas con el equipo: metas SMART y metas Everest.
E. Como miembro del equipo, facilite la realización de las tareas alentando el desempeño de los diferentes roles que se listan en la tabla 9.5.
F. Como miembro del equipo, facilite el desarrollo de buenas relaciones alentando la participación de los diferentes roles que se listan en la tabla 9.6.
G. Al encontrar miembros que bloquean el desempeño del equipo con comportamientos problemáticos, confronte directamente el comportamiento o aísle al elemento problemático.
H. Proporcione retroalimentación efectiva a los miembros obstructores del equipo, de acuerdo con la tabla 9.7.

ANÁLISIS DE HABILIDADES

CASOS RELACIONADOS CON LA FORMACIÓN DE EQUIPOS EFICACES

El equipo ELITE del *Tallahassee Democrat*

Katzenbach y Smith (1993, pp. 67-72), como parte de su amplia investigación acerca de los equipos, estudiaron la formación de un equipo en el Tallahassee Democrat, el último periódico importante que aún quedaba en Tallahassee, Florida. A continuación se describe la forma en que se desempeñó el equipo, autodenominado "ELITE", a lo largo del tiempo. Todos los incidentes y los nombres son reales. A medida que vaya leyendo la descripción, busque indicios de cada una de las etapas de desarrollo del equipo.

Liderazgo y Talento: claves para el futuro.

Walk Meaninful Business Transformation y Círculo de empresarios ideas para crecer. (2020) Liderazgo y Talento: claves para el futuro. Documentos círculo.

Liderazgo y Talento:
claves para el futuro

Septiembre **2020**

DOCUMENTOS **CÍRCULO**

WALK | Meaningful Business Transformation

CÍRCULO DE EMPRESARIOS *ideas para crecer*

Liderazgo y Talento:
claves para el futuro

DOCUMENTOS CÍRCULO

WALK | Meaningful Business Transformation

CÍRCULO DE EMPRESARIOS *ideas para crecer*

Este documento ha sido impreso en papel procedente de bosques sostenibles y otras fuentes controladas (madera y/o reciclado), certificado por FSC®



Liderazgo y Talento: claves para el futuro 7

Resumen ejecutivo 9

1. Por qué Liderazgo y Talento 11

2. Situación en España 15

3. Evolución hacia un nuevo paradigma de Liderazgo y Talento 21

3.1. Cultura 21

3.2. Liderazgo 22

3.3. Talento 23

3.4. Proceso de transformación cultural 26

3.5. Rol de la Alta Dirección 27

3.6. Recomendaciones frente a los efectos del Covid-19 28

Liderazgo y Talento: claves para el futuro

El Liderazgo y el Talento son palancas clave para la competitividad de la economía española. En este ámbito, el Círculo de Empresarios, con el apoyo de la consultora WALK[1], ha desarrollado un estudio sobre la realidad actual del Liderazgo y el Talento en España, con foco en las grandes y medianas empresas. Su objetivo es ofrecer una perspectiva útil a los altos directivos en relación con:

- Las limitaciones de Liderazgo y Talento existentes en España, con especial énfasis en organizaciones "tradicionales".

- El modelo de Liderazgo y gestión de Talento que mejor se adapta a un nuevo entorno más global, digitalizado y con una nueva realidad sociodemográfica.

- El proceso estructurado y sostenible de transformación de la cultura organizativa hacia ese nuevo modelo.

Para ello, se ha realizado una encuesta a 300 directivos y mandos medios y 30 entrevistas a miembros de la Alta Dirección del colectivo empresarial español. Con la información obtenida se ha elaborado un documento de diagnóstico y de recomendaciones en el que se combina la experiencia y conocimientos de WALK y de los miembros del Grupo de Trabajo de Liderazgo y Talento del Círculo de Empresarios con informes especializados.

Si bien la encuesta y las entrevistas se llevaron a cabo con anterioridad a la irrupción de la pandemia del Covid-19 en nuestra sociedad, en nuestra economía y en nuestras empresas, las conclusiones obtenidas continúan teniendo plena vigencia e incluso se ven reforzadas. Antes de la crisis originada por el virus Covid-19 se planteaba la necesidad de asumir un nuevo paradigma de Liderazgo y Talento que ahora se ha hecho más evidente. Las empresas tienen que reinventarse como organizaciones ágiles. Los directivos han de ser capaces de hacer una lectura de valor añadido del contexto, entender los miedos y motivaciones de sus equipos y crear un esquema de conciencia, alineación y compromiso en toda la empresa para responder al contexto de forma nueva y valiente. Es una invitación al liderazgo para todas las personas que conforman la organización, con el objetivo de que aprovechen mejor su potencial al servicio de sus metas personales y de la compañía.

1. *www.walkleadership.com*

Resumen ejecutivo

El Liderazgo y el Talento son palancas clave para crear una cultura de alto desempeño que responda al entorno actual de cambio exponencial generado a raíz de la explosión tecnológica, la evolución sociodemográfica y la globalización, y amplificado por la pandemia global del Covid-19. Este entorno de cambio exponencial supone un desafío de reinvención para las empresas y abre una brecha creciente entre las organizaciones capaces de adaptarse al contexto y las que no lo son.

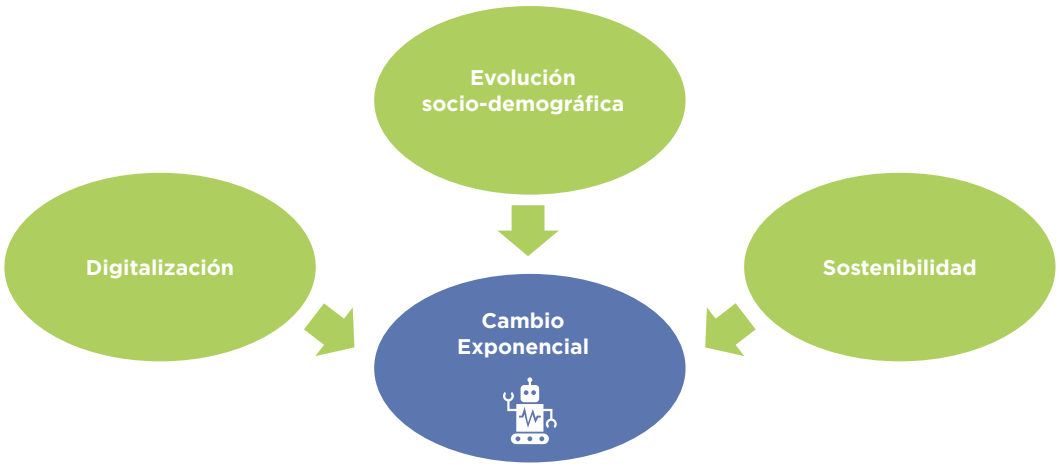
En el caso concreto de España, la cultura organizativa de sus grandes y medianas empresas todavía es razonablemente jerárquica y existen limitaciones significativas en Liderazgo y gestión del Talento. Lo anterior repercute en el nivel de compromiso de los empleados, que es de un tercio respecto a otros países europeos de referencia. Los propios trabajadores reconocen que la cultura de sus empresas está lejos de la deseada. Perciben que los altos directivos no lideran suficientemente con el ejemplo, mostrando actitudes jerárquicas y de control que no fomentan la innovación, la autonomía y la horizontalidad. Por su parte, los mandos medios están esperando que los directivos lideren el cambio y, por tanto, no están asumiendo plenamente su responsabilidad de liderazgo. En este contexto, el rol del área de Recursos Humanos (RRHH) adquiere una relevancia especial para promover el cambio cultural y desarrollar el talento, si bien RRHH todavía no está operando al nivel estratégico que le corresponde. Las empresas españolas están comenzando a adoptar Nuevas Formas de Trabajar (NFdT), como espacios de trabajo abiertos y medidas de flexibilidad laboral, sobre todo a raíz de la pandemia del Covid-19. Dicho esto, todavía queda camino por recorrer en el cambio de mentalidad que subyace en la adopción de metodologías ágiles, donde equipos multifuncionales trabajan de forma colaborativa para alcanzar un objetivo común en un corto periodo de tiempo.

Para dar respuesta al entorno actual de cambio exponencial y de crisis global, es preciso asumir un nuevo paradigma de Liderazgo y Talento. Este nuevo paradigma lleva aparejada una cultura organizativa "moderna", ágil y de alto rendimiento que promueve la colaboración fluida y el desarrollo integral de las personas. Cada individuo de la organización es llamado a asumir su propio liderazgo, desde su autenticidad, con una orientación a resultados e impulsando el trabajo en equipo. El "nuevo" RRHH está destinado a ser socio del negocio por su aportación de valor añadido y su rol estratégico en liderar este cambio cultural. Por último, la implantación progresiva de una organización en red -acompañada de Nuevas Formas de Trabajar- permite compensar las carencias de la organización jerárquica en términos de velocidad, innovación y compromiso, dando lugar a una organización dual en la que los empleados combinan ambas dinámicas de trabajo en su día a día.

De cara a evolucionar hacia este nuevo paradigma, la Alta Dirección debe activar un proceso estructurado de transformación cultural, liderando desde el ejemplo. Los directivos tienen que generar alineación, compromiso y responsabilidad alrededor de la transformación. De esa forma, el proceso comienza a nivel individual, cuando cada persona toma la decisión de cambiar, y se extiende gradualmente a los equipos y finalmente involucra a toda la organización.

1. Por qué Liderazgo y Talento

El cambio exponencial que supone la explosión tecnológica, la evolución sociodemográfica y la sostenibilidad abre una brecha creciente entre las organizaciones capaces de adaptarse al nuevo contexto y las que no lo son.

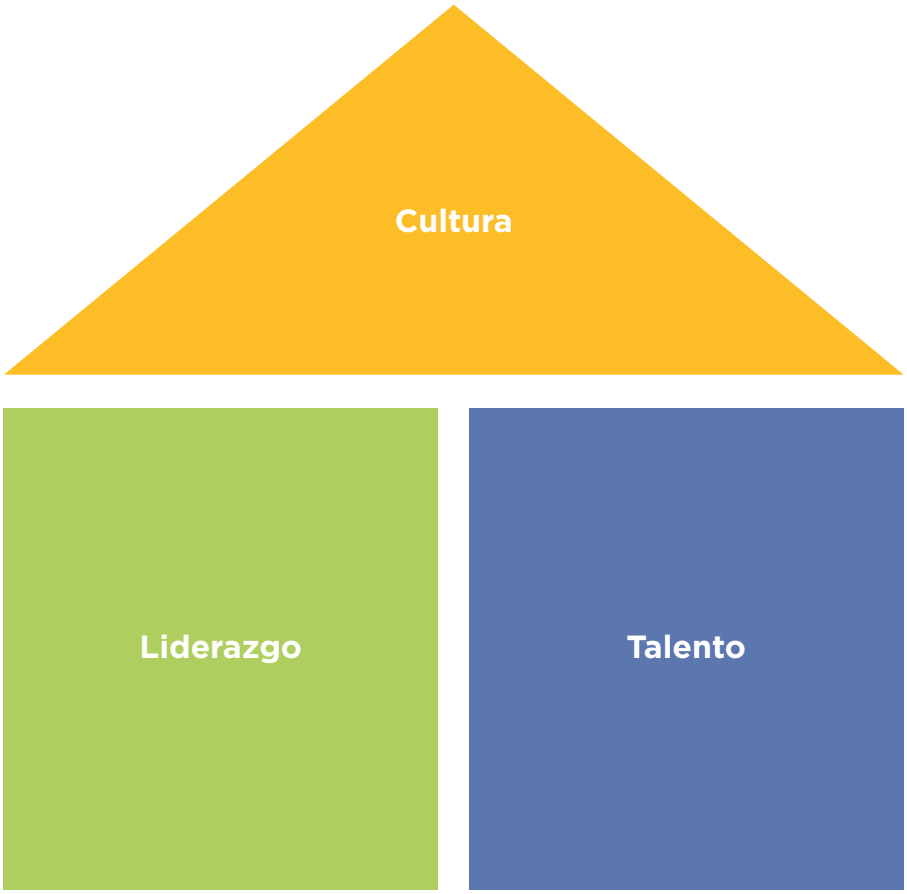


Asistimos a una transformación sociodemográfica en la que aparecen nuevas generaciones más exigentes y críticas que otorgan mayor importancia al propósito, a la necesidad de aprendizaje, al reto continuo, a la transparencia y a la reputación. Además, persiguen encontrar un mayor equilibrio entre la vida personal y la profesional. Todo ello en un contexto de envejecimiento poblacional caracterizado por una baja tasa de fertilidad y natalidad (España es el tercer país de la UE con menor número de nacimientos por cada 1.000 habitantes) y una elevada longevidad (la española es la segunda mayor del mundo), que limita la disponibilidad de talento. Asimismo, los consumidores son más conscientes, empoderados y exigentes.

Por su parte, la sostenibilidad es un elemento fundamental del momento actual, dada la necesidad de hacer frente al cambio climático y evolucionar hacia fuentes de energías más respetuosas con el medio ambiente.

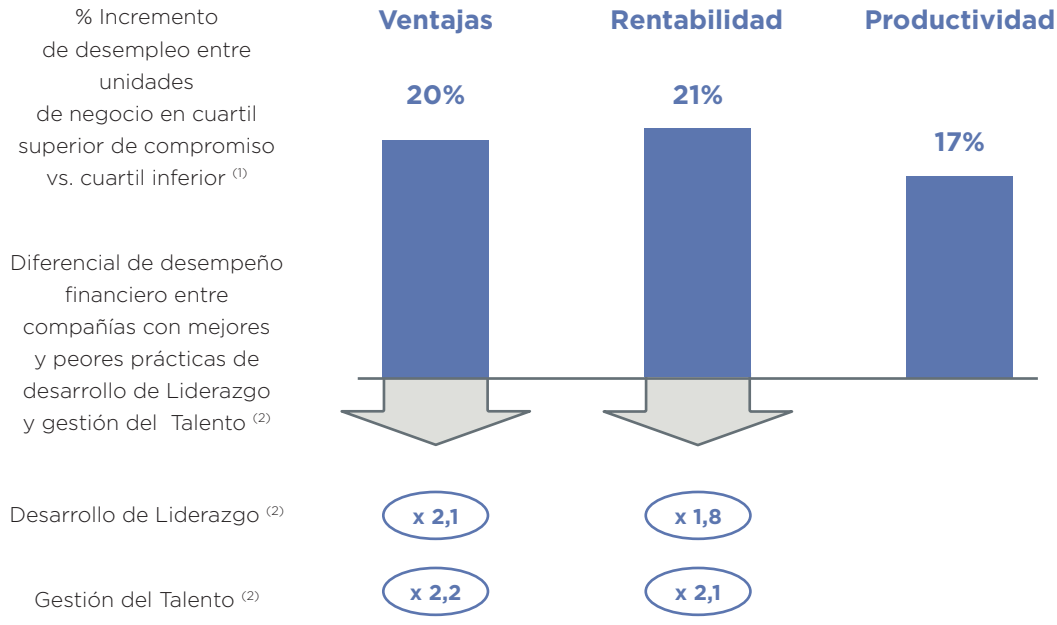
En el terreno de la digitalización, destaca la aparición de tecnologías disruptivas (Inteligencia Artificial, *Machine learning*, …), así como su efecto en el diseño de nuevos modelos de negocio y empleos, y en la eventual desaparición de empresas y empleos tradicionales.

En este nuevo escenario, el Liderazgo y el Talento son palancas clave para crear una cultura organizativa de alto desempeño que responda a este contexto de cambio exponencial.



Se define una cultura de alto desempeño como un entorno organizativo donde las personas pueden conectar con sus motivaciones y explotar al máximo sus capacidades para lograr un objetivo común. Para alcanzarla se requiere un estilo de liderazgo que inspire y guíe con sentido de propósito, promoviendo la responsabilidad individual de cada persona y su aportación de valor a la organización más allá de su rol en la jerarquía. En cuanto a la gestión del talento, es preciso que la empresa disponga de personas cualificadas y motivadas con el proyecto de la organización, que adopten y ejemplifiquen Nuevas Formas de Trabajo más horizontales, y que vivan una experiencia más humana en el trabajo. En el contexto actual, especialmente marcado por la crisis del virus Covid-19, estos principios son clave además para asegurar el desempeño de equipos que trabajan en remoto y con mucha incertidumbre.

En línea con esta narrativa, existen numerosos estudios que demuestran que el foco en las personas genera valor para las empresas. Así, las empresas con mejores prácticas en Liderazgo y Talento obtienen mejores resultados y desempeño financiero. Según un estudio de Gallup, las compañías con mayor nivel de compromiso de sus empleados ven incrementadas sus ventas en un 20%, su rentabilidad en un 21% y su productividad en un 17%. En la misma línea, un estudio de Boston Consulting Group revela un diferencial significativo de desempeño financiero entre compañías. Según sus prácticas de desarrollo de Liderazgo y de gestión del Talento (ej: reclutamiento, compensación, etc). Concretamente, las empresas con mejores prácticas en desarrollo de liderazgo presentan un volumen de ventas mayor al doble (x2,1) que el de aquellas con peores prácticas y un nivel de rentabilidad que es prácticamente el doble también (x1,8). En cuanto a las políticas de gestión del talento ocurre una situación similar. Las empresas con mejores prácticas tienen un nivel de ventas que más que dobla (x2,2) el de aquellas con peores prácticas y también más que doblan su rentabilidad (x2,1).



El foco en "personas" genera valor. Las compañías con mejores prácticas en Liderazgo y Talento tienen mejor desempeño financiero

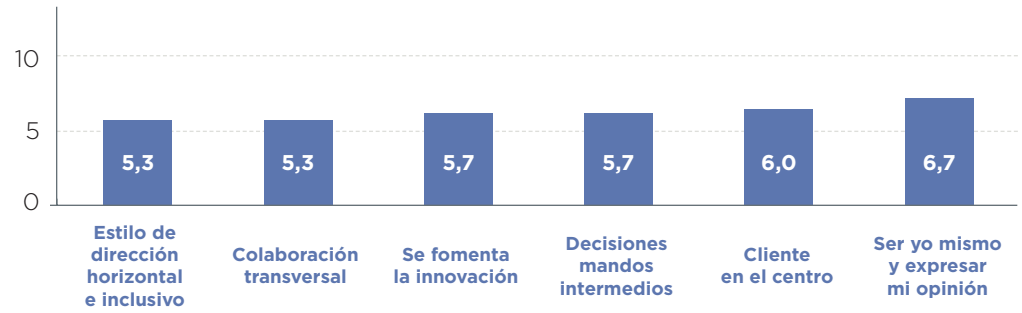
Fuente: (1) Gallup – State of the Global Workforce 2017; (2) Realizing the Value of People Management. BCG; análisis WALK.

2. Situación en España

En el caso concreto de España, las grandes y medianas empresas todavía se caracterizan por una cultura razonablemente jerárquica y sufren limitaciones significativas tanto en liderazgo como en talento.

La mayoría de estas empresas tienen una cultura de silos funcionales, en la que el control prima sobre la innovación y donde la información y el poder están razonablemente concentrados en la Alta Dirección. Como consecuencia, el nivel de compromiso de los empleados es bajo, concretamente un tercio del de otros países europeos, como Noruega, Dinamarca o Islandia. Ese dato es preocupante, puesto que el compromiso de los empleados es un elemento clave para crear una cultura de alto desempeño que responda al contexto actual de cambio exponencial.

Los propios empleados perciben que todavía queda camino por recorrer para alcanzar una cultura organizativa más "moderna", que fomente la colaboración transversal, la innovación y un estilo de dirección más horizontal e inclusivo. También mencionan que falta mayor foco en el cliente y un mayor nivel de delegación de la toma de decisiones en los mandos intermedios. Por último, les gustaría un ambiente de trabajo donde pudiesen ser ellos mismos y expresar su opinión, es decir, donde hubiese suficiente confianza interpersonal para asegurar la autenticidad y el *feedback* continuo.



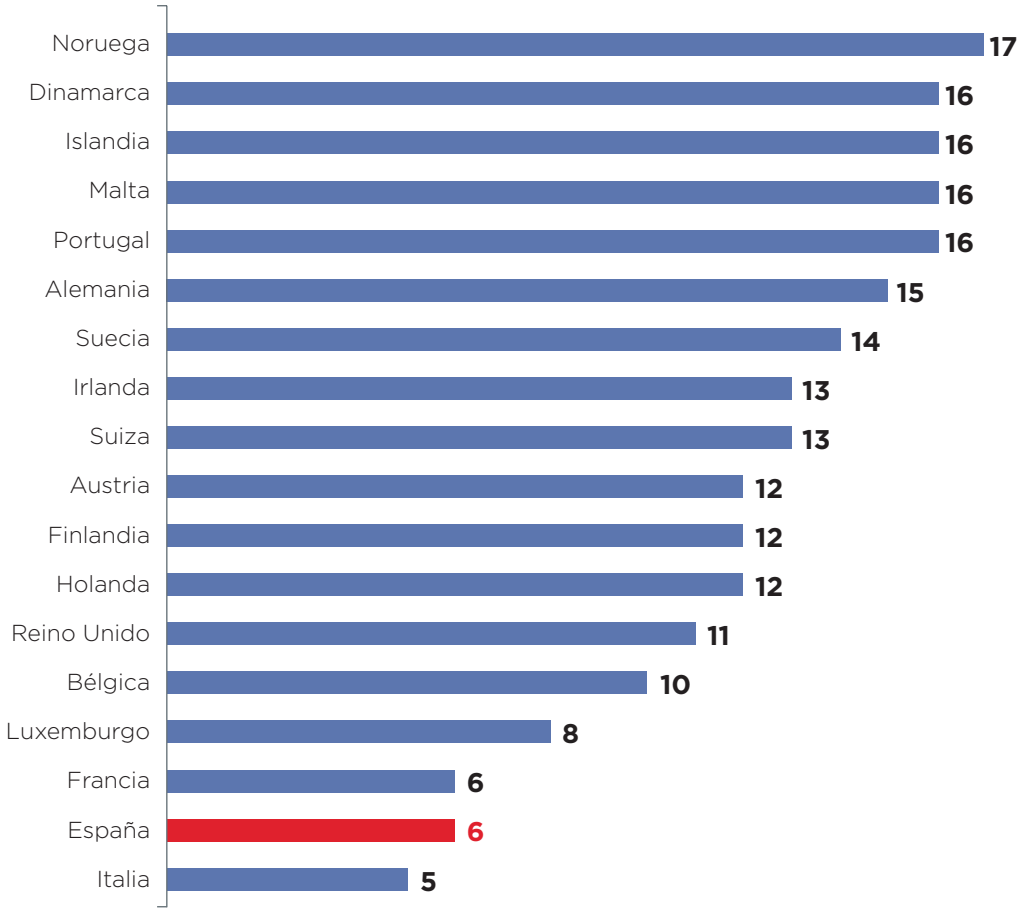
¿Estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones en relación a la cultura de tu organización? Visión mandos medios

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.

Empleados comprometidos

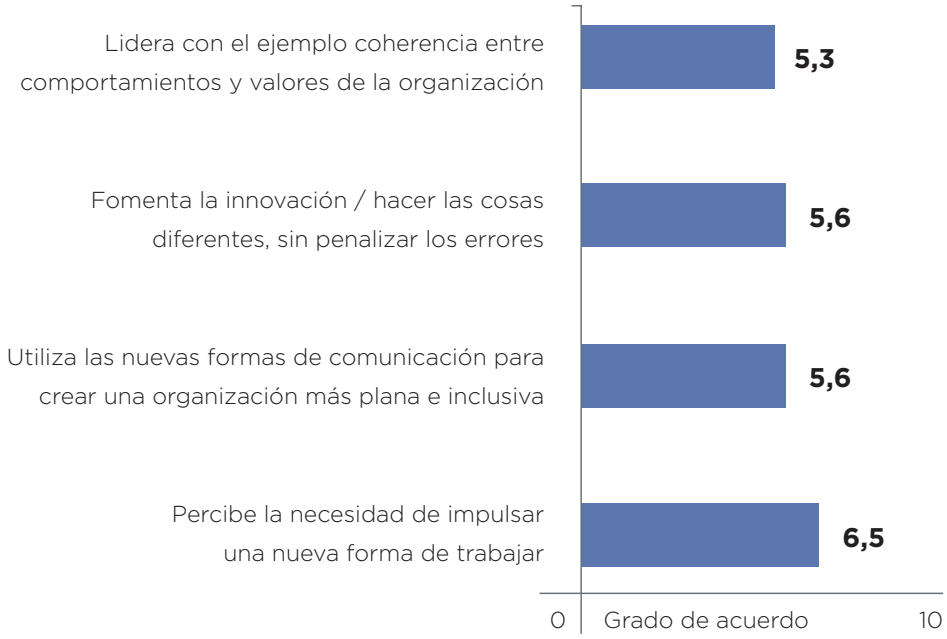
% sobre el total

Fuente: State of the Global Workplace (2017) - Gallup, Análisis WALK.



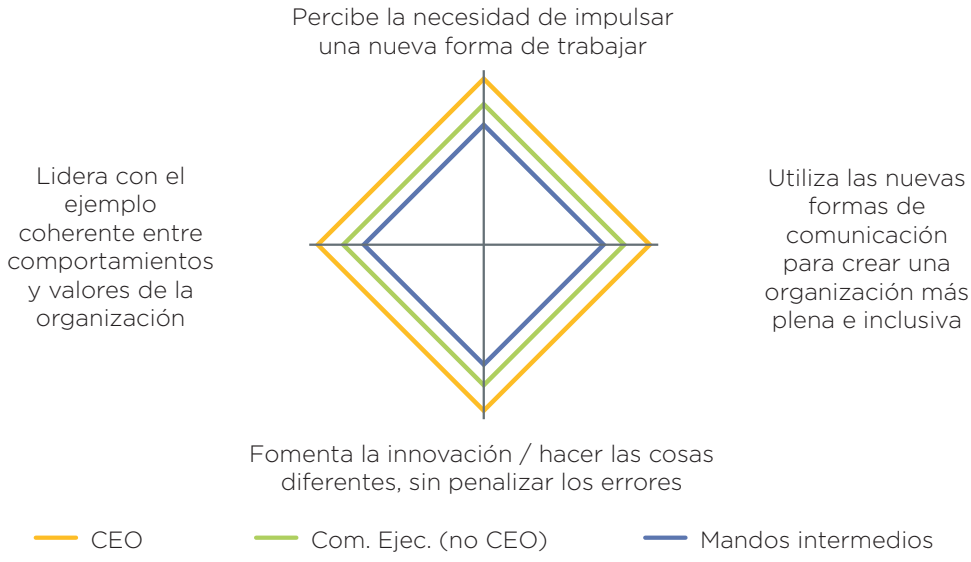
En términos de liderazgo, y según los resultados de la encuesta, la Alta Dirección todavía no lidera suficientemente con el ejemplo. Los mandos intermedios perciben que los altos directivos todavía no han dejado atrás ciertas actitudes jerárquicas y de control. También creen que podrían fomentar más la innovación, asegurando que no se penalizan los errores y que se promueve la experimentación. Les gustaría que adoptasen nuevas formas de comunicación para crear una organización más plana e inclusiva, involucrando a las personas en un diálogo cercano y auténtico. Por último, esperan que los altos directivos impulsen con más fuerza una nueva forma de trabajar, más ágil y dinámica.

Dicho esto, los mandos medios también son parte de la solución. Al esperar que los altos directivos cambien su estilo de liderazgo, en cierta manera, están adoptando una actitud reactiva y no están asumiendo de forma plena su responsabilidad de liderazgo. Para que los altos directivos puedan impulsar la innovación, la autonomía y la agilidad, es necesario que los mandos intermedios sean proactivos y aumenten su nivel de liderazgo.



Visión mandos medios del rol de la Alta Dirección

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.



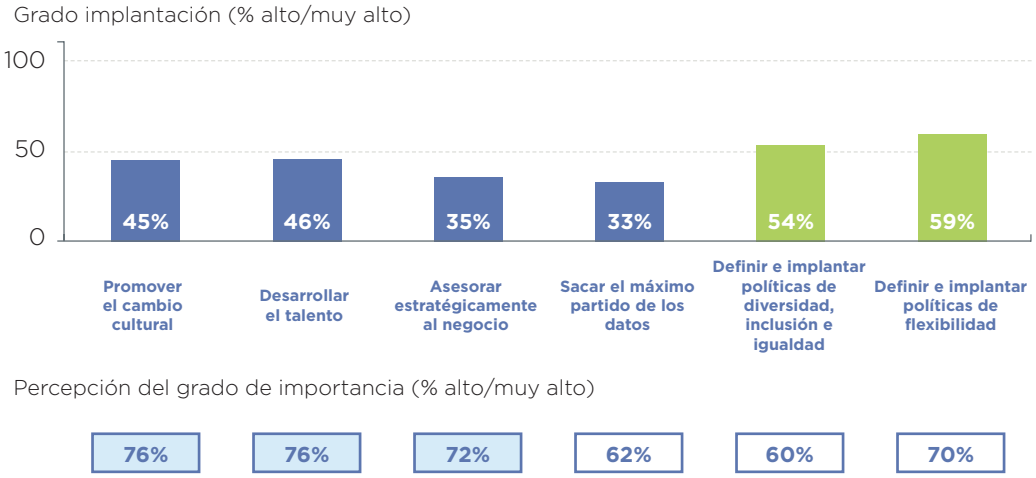
Percepción del rol de la Alta Dirección

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~ 300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.

En cuanto al talento, el área de Recursos Humanos se enfrenta a un gran desafío. Si bien tiene un mandato estratégico, todavía no está siendo capaz de responder a las altas expectativas que se han generado sobre su función. En temas de diversidad, inclusión, igualdad y políticas de flexibilidad, los altos directivos perciben que RRHH está desempeñando un buen papel, aunque no creen que sean los temas más críticos. Sin embargo, en las tres responsabilidades de RRHH que consideran más relevantes (liderar el cambio cultural, desarrollar el talento y asesorar estratégicamente al negocio) creen que todavía hay mucho camino por recorrer. También perciben que RRHH podría ser mucho más potente si fuese capaz de sacar el máximo partido a los datos, es decir, de mejorar la toma de decisiones a través del *big data*.

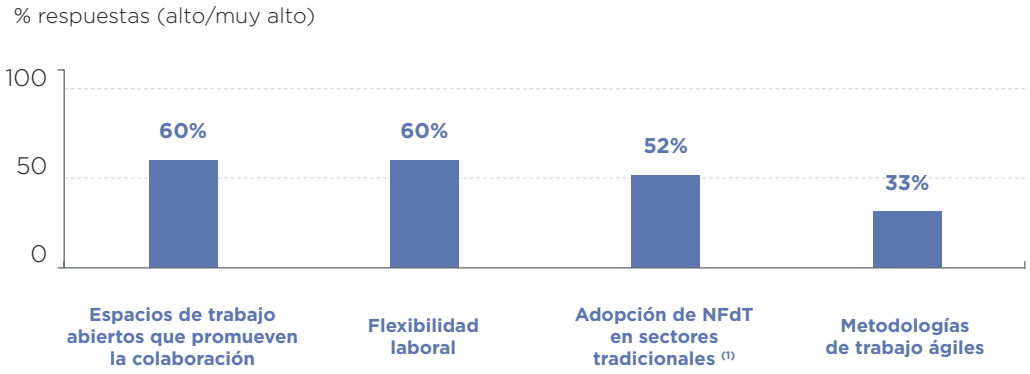
Rol de Recursos Humanos en la evolución cultural – Visión CEO

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.



Asimismo, en el ámbito del talento, es preciso hacer mención a las Nuevas Formas de Trabajar (NFdT). Las NFdT son una evolución de la forma de trabajar "tradicional" hacia mayor autonomía, flexibilidad, colaboración transversal y foco en el cliente. Las empresas españolas están adoptando NFdT de forma progresiva. El impulso al teletrabajo a raíz de la crisis del Covid-19 está acelerando la tendencia hacia la flexibilidad laboral, tanto de horarios como de lugar de trabajo. En cuanto a los espacios de trabajo, la tendencia previa a la pandemia eran espacios abiertos que fomentasen la transparencia y la colaboración. Dadas las restricciones actuales, las empresas se están planteando usos alternativos a sus oficinas y salas de reuniones.

Dicho esto, España todavía tiene camino por recorrer en cuanto a NFdT. La adopción de metodologías de trabajo ágiles aun es limitada, con un grado de implantación del 33%. Se trata de dinámicas de trabajo en las que un equipo multi-disciplinar se configura como equipo de alto rendimiento para dar solución a un desafío concreto en un periodo corto de tiempo y con *feedback* frecuente del cliente. Implantar estas metodologías con éxito exige un cambio significativo de mentalidad hacia una mayor experimentación y un mayor empoderamiento de los equipos.



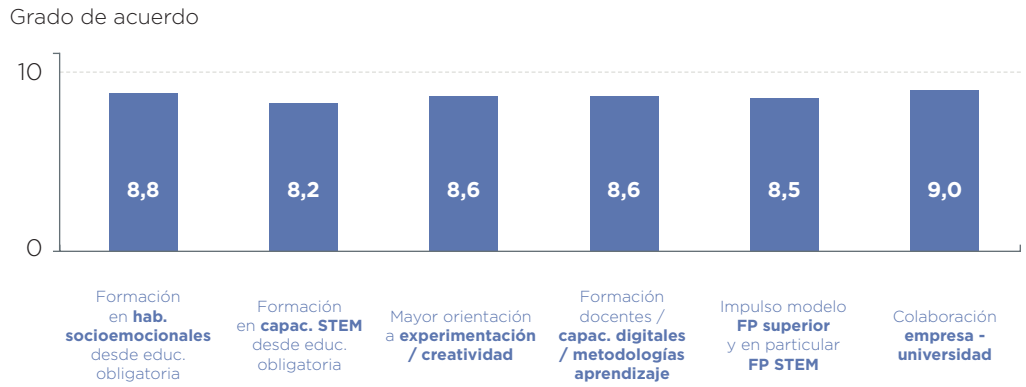
(1) Sectores tradicionales incluye: construcción, energía, industria, educación y otros.

Grado de implantación de Nuevas Formas de Trabajar

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.

Naturalmente, existe una serie de elementos estructurales a nivel país que también explican la cultura organizativa actual de las empresas grandes y medianas españolas. Para alcanzar una cultura organizativa más "moderna", los directivos enfatizan los ámbitos de la educación y el mercado laboral, y proponen medidas de apoyo a la innovación y el emprendimiento.

En educación, esperan mayor colaboración empresa-universidad y el impulso de la Formación Profesional (FP). También quieren que se refuerce la formación en habilidades socioemocionales, pensamiento crítico, experimentación, capacidades digitales y STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).



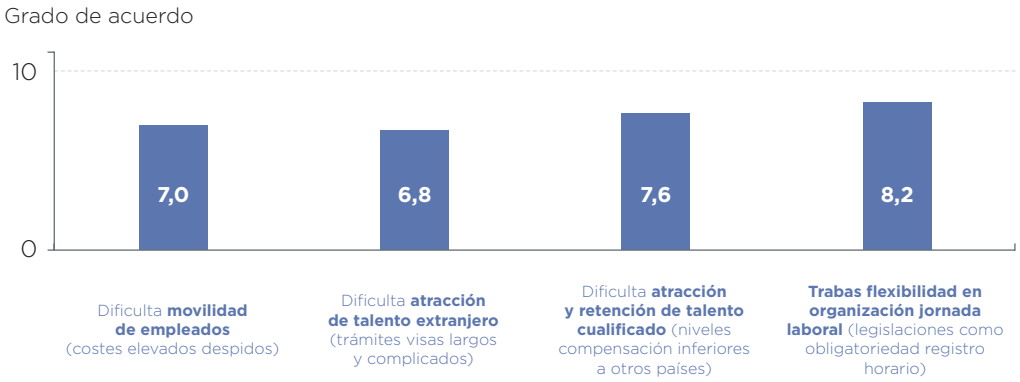
Oportunidades en el ámbito de la educación – Visión ejecutivos empresas grandes y medianas

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.

En el mercado laboral, creen que es esencial facilitar la movilidad de empleados, atraer talento extranjero y retener talento cualificado. A raíz de la pandemia del Covid-19, se están adoptando medidas de flexibilidad de organización de la jornada de trabajo que deberían ayudar a avanzar en esta dimensión.

Oportunidades en el ámbito de mercado laboral – Visión ejecutivos empresas grandes y medianas

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.



En el ámbito de la innovación, creen que el sector público debería seguir impulsándolo, dado que la cultura española tradicionalmente penaliza el error y prioriza la planificación y el control frente a la experimentación.

En cuanto al emprendimiento, en varias de las entrevistas, mencionan que los incentivos fiscales podrían ayudar. Creen que en España predomina la aversión al riesgo y la alta valoración de la estabilidad laboral, lo que se une a exigencias burocráticas que frenan la creación de nuevas empresas.

3. Evolución hacia un nuevo paradigma de Liderazgo y Talento

La realidad empresarial de 2020 está marcada de pleno por la incidencia que la pandemia del Covid-19 tiene sobre la sociedad y la economía nacional e internacional. El escenario de crisis sanitaria sin precedentes en la historia reciente ha dado protagonismo a las cifras de contagiados, curados y fallecidos, dejando en segundo plano la parálisis o minimización de la actividad económica y el confinamiento de la población durante semanas. Sin embargo, son las situaciones críticas y de elevada incertidumbre las que requieren un verdadero liderazgo empresarial, institucional y personal para analizar con profundidad y decidir cómo responder con coraje, justicia y equilibrio, dejando de lado el miedo y la subjetividad.

Ante las dificultades actuales, una reacción natural es culpar al entorno sobre el que se tiene escasa o nula capacidad de influir, pensamientos que pueden llevar a la resignación de "nada puedo hacer" o a la tentación de posponer proyectos o decisiones. Y también es cierto que en un escenario convulso la urgencia de la toma de decisiones y la operatividad de la actividad consumen la mayor parte del tiempo del equipo directivo. Sin embargo, los directivos deberían gestionar estas situaciones como oportunidades, aprovechándolas para reinventar sus empresas y salir reforzados.

Antes de la crisis originada por el Covid-19 se planteaba la necesidad de asumir un nuevo paradigma de Liderazgo y Talento, pero ahora se ha hecho más evidente. Las grandes empresas tienen que reinventarse como organizaciones ágiles. Los líderes han de ser capaces de hacer una lectura de valor añadido del contexto, entender los miedos y motivaciones de su equipo e intentar crear un esquema de conciencia, alineación y compromiso en toda la empresa para responder al contexto de forma nueva y valiente. Para ello es preciso que los altos directivos hagan un ejercicio de autenticidad y vulnerabilidad y que los empleados encuentren sentido a esta nueva situación y conecten la visión de su compañía con sus propias motivaciones personales.

3.1. Cultura

El nuevo paradigma de Liderazgo y Talento ha de llevar a la empresa a ser un "organismo vivo", más que una estructura mecánica, con el fin de dar respuesta a los retos del siglo XXI. Se hace necesaria una cultura organizativa "moderna" ágil y de alto rendimiento enfocada en la creación de valor, y que promueva una colaboración fluida y el desarrollo integral de las personas.

La cultura organizativa "moderna" inspira a las personas con orientación a propósito, más allá del foco en los beneficios. Abandona los esquemas jerárquicos a favor de la horizontalidad. Fomenta la delegación frente al control. Transforma los silos organizativos o compartimentos estancos en colaboración transversal.

Cambio de cultura

Fuente: WALK.

De	A
Jerarquía	Horizontalidad
Silos	Colaboración Transversal
Planificación	Experimentación
Control	Delegación
Secretismo	Transparencia
Foco interno	Foco en cliente

La planificación deja paso a la experimentación y se abandonan las rigidices que limiten la capacidad de la organización de dar respuesta a los cambios en su entorno. Esta nueva cultura, en el fondo, parte de la premisa básica de la existencia de plena transparencia y apertura, lejos queda el paradigma del secretismo y de que la información es poder para quien la ostenta.

3.2. Liderazgo

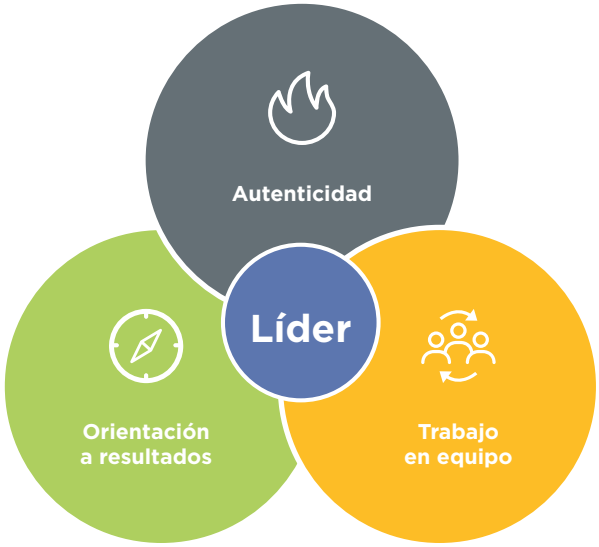
En este nuevo paradigma, la Alta Dirección inspira, lidera con el ejemplo y se centra en crear un contexto favorable al emprendimiento individual. Dicho esto, el liderazgo no recae de forma exclusiva en la Alta Dirección. El liderazgo es sistémico. Todos somos líderes. Cada persona de la empresa encuentra sentido de propósito en el trabajo, actúa de manera auténtica y aporta valor a la empresa desde su posición.

En cuanto al estilo de liderazgo "moderno", los líderes del siglo XXI combinan autenticidad, orientación a resultados y habilidades de trabajo en equipo.

La autenticidad sirve para inspirar mediante un propósito compartido. Es importante tener unos valores claros y aterrizados en comportamientos auténticos, íntegros y coherentes con dichos valores. La comunicación es bidireccional, abierta, transparente e inclusiva. Frente a la incertidumbre, es fundamental inspirar y guiar al resto, aportándoles claridad de dirección y sentido de propósito.

La orientación a resultados se traduce en asegurar un foco claro, tomar decisiones ágiles y priorizar las necesidades de la empresa por encima de los intereses personales en la compañía. En esta dimensión, se hacen imprescindibles las habilidades de pensamiento crítico y las capacidades digitales. Los líderes provocan "una tensión positiva" en sus equipos, que les impulse a mejorar y conseguir sus objetivo.

Por último, la orientación al trabajo en equipo es fundamental. Se lidera desde la empatía y la influencia. Se construyen relaciones de confianza que generan un entorno de seguridad, donde las personas sienten que pueden ser ellas mismas y dar su opinión. Se promueve la diversidad. El líder apoya, acompaña y reconoce a todos y cada uno de los miembros del equipo, dándoles autonomía y *feedback* permanente para que puedan explotar al máximo su potencial.



Nuevo paradigma de liderazgo

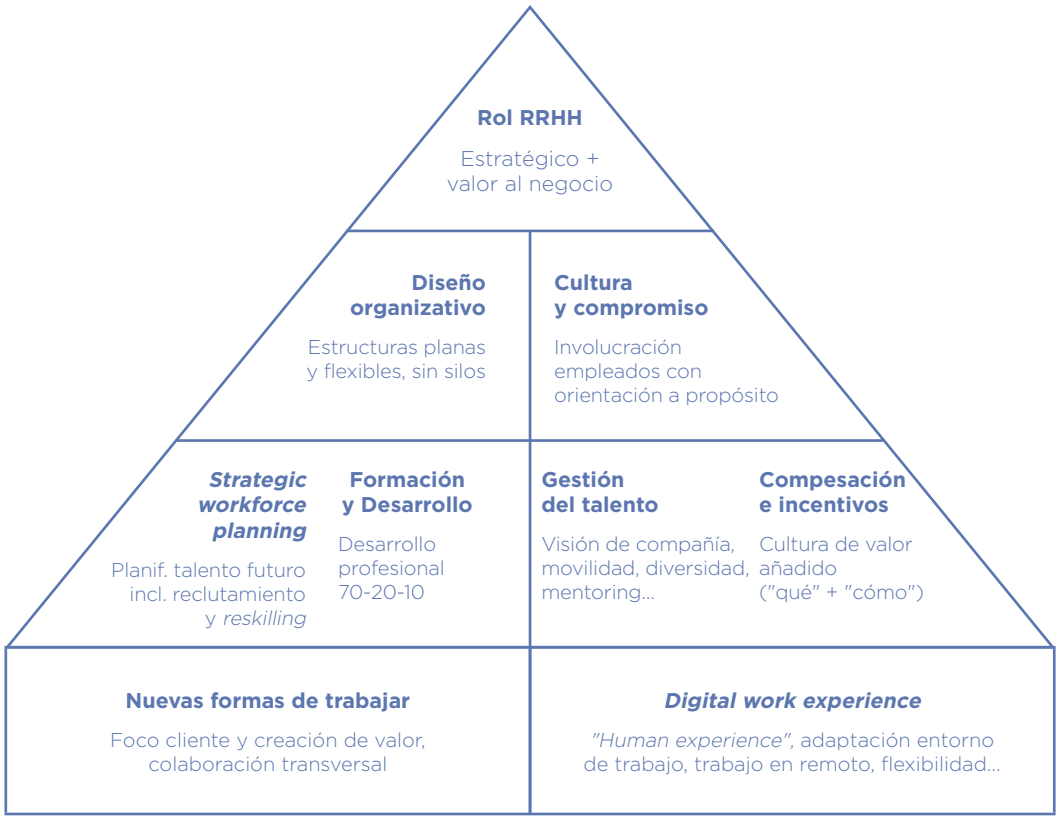
Fuente: WALK.

3.3. Talento

Bajo este nuevo paradigma, la gestión del talento pasa a ser una apuesta de compañía. La Alta Dirección se involucra en este ámbito y lo incluye en su agenda. A su vez, RRHH gana en relevancia estratégica y participa de la definición de la visión y del rumbo de la organización. Se convierte en un socio que le aporta valor añadido al negocio, más allá de ser un proveedor de servicios.

Por una parte, RRHH revisa y ajusta el diseño organizativo de la empresa acorde al nuevo paradigma, esto es, creación de estructuras planas y flexibles, sin silos o compartimentos estancos. Por otra, asume el liderazgo del cambio cultural, asegurando la involucración y el compromiso de todos los empleados.

Rol estratégico de RRHH
Fuente: WALK.



RRHH también asume responsabilidades clave en el despliegue organizativo:

- *Strategic workforce planning:* elaborar un plan de talento estratégico a futuro teniendo en cuenta el contexto de digitalización, uso de la Inteligencia Artificial y una creciente automatización de los procesos. La empresa necesita nuevos perfiles profesionales y, para ello, dota de formación a sus empleados y recluta de forma estratégica. El *reskilling*, esto es, la adquisición por parte de los empleados de nuevas habilidades se torna esencial para que adquieran competencias tecnológicas con las que desempeñar de forma eficiente y eficaz su trabajo.

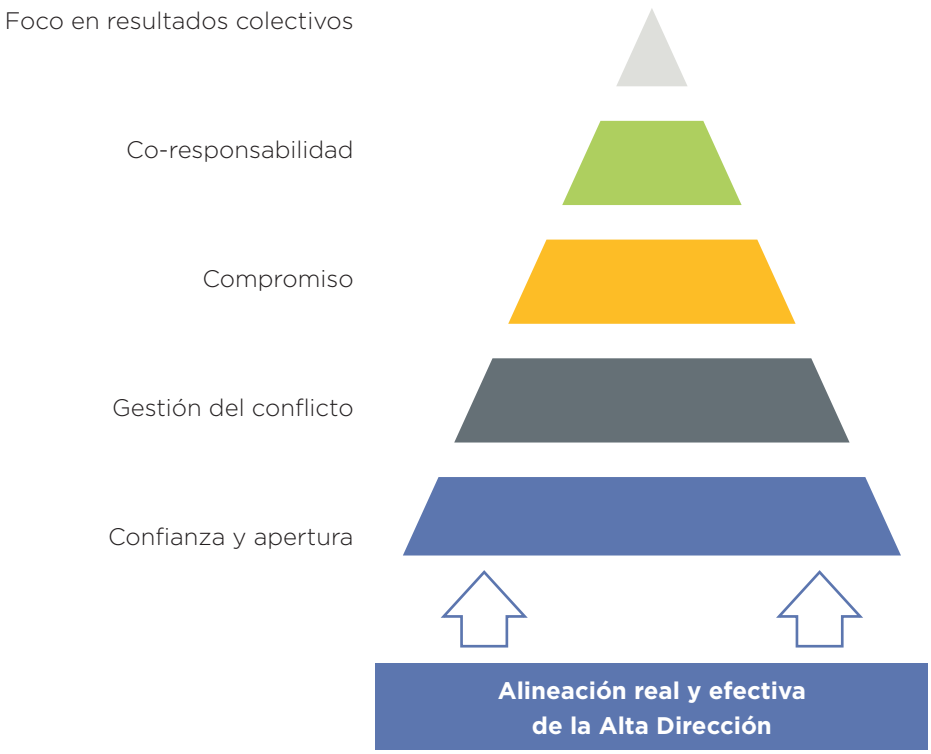
- Formación y desarrollo: implantar el modelo 70-20-10 por el que se considera que el 70% del aprendizaje ocurre a través de la experiencia en el trabajo, el 20% por exposición a otras personas como compañeros, miembros de un equipo, mentores u otros profesionales y el 10% restante a través de cursos de formación presenciales o remotos.

- Gestión del talento: asegurar que los empleados entienden e interiorizan la visión de la compañía, impulsar oportunidades de movilidad y promocionar actividades de *mentoring*, en las que el mentor/a guía, estimula, desafía y alienta a la otra persona según sus necesidades para aprovechar al máximo su potencial.

También se busca fomentar la diversidad, generando entornos donde afloran las ideas y se aprovecha la inteligencia colectiva.

- Compensación e incentivos: ajustar la compensación e incentivos al valor añadido generado por la persona, tanto en el "qué" (resultados de negocio) como en el "cómo" (comportamientos y actitudes alineados con el estilo de liderazgo deseado).

Por último, el "nuevo" RRHH es responsable de implantar Nuevas Formas de Trabajar (NFdT) y una experiencia de trabajo digital. En cuanto a las NFdT, se utilizan distintas metodologías: *agile, design thinking, lean start-up…* Las NFdT logran desbloquear el valor oculto en la empresa al centrar el foco en el cliente, rompiendo silos en la estructura organizativa. Para asegurar su impacto, es clave trabajar en el cambio cultural subyacente. En relación con la experiencia del trabajo digital, se persigue adaptar el entorno de trabajo a las necesidades de las personas, impulsar el trabajo en remoto y otorgar mayor flexibilidad a las personas para autogestionar su horario laboral.



Equipos de Alto Rendimiento

Fuente: Lencioni, análisis WALK.

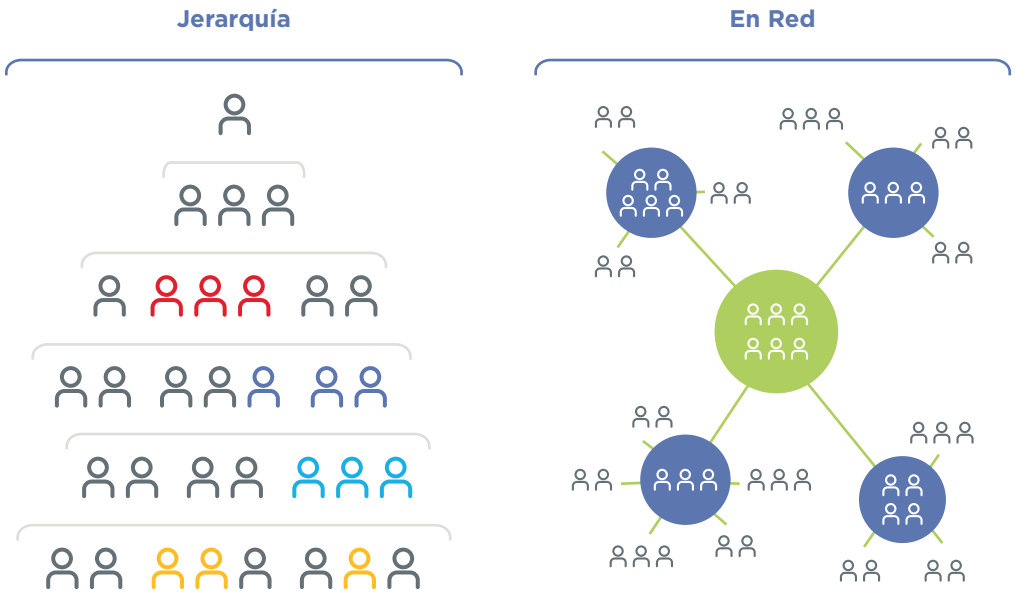
Entre los principios de las Nuevas Formas de Trabajar destacan los equipos distribuidos y multidisciplinares, el empoderamiento, el trabajo colaborativo, la autonomía y auto-organización de los equipos, la experimentación, el *feedback* constante, las conversaciones cortas, frecuentes y honestas, el "error inteligente" como fuente de aprendizaje… Y todo con-

tando con ciclos cortos de trabajo. El resultado es la creación de equipos de alto rendimiento, comprometidos, capaces de gestionar el conflicto, focalizados en la consecución de resultados colectivos, y donde prima la corresponsabilidad, la confianza y la apertura.

A través de la implantación de Nuevas Formas de Trabajar, emerge una organización dual que combina la estructura jerárquica tradicional con una red de equipos multidisciplinares que trabajan por proyectos. La organización dual compensa las carencias de la organización jerárquica, dado que promueve la orientación al cliente, la "mentalidad de dueño", la transversalidad, la velocidad de actuación y la innovación. Todo ello bajo las premisas del compromiso y el empoderamiento de los equipos.

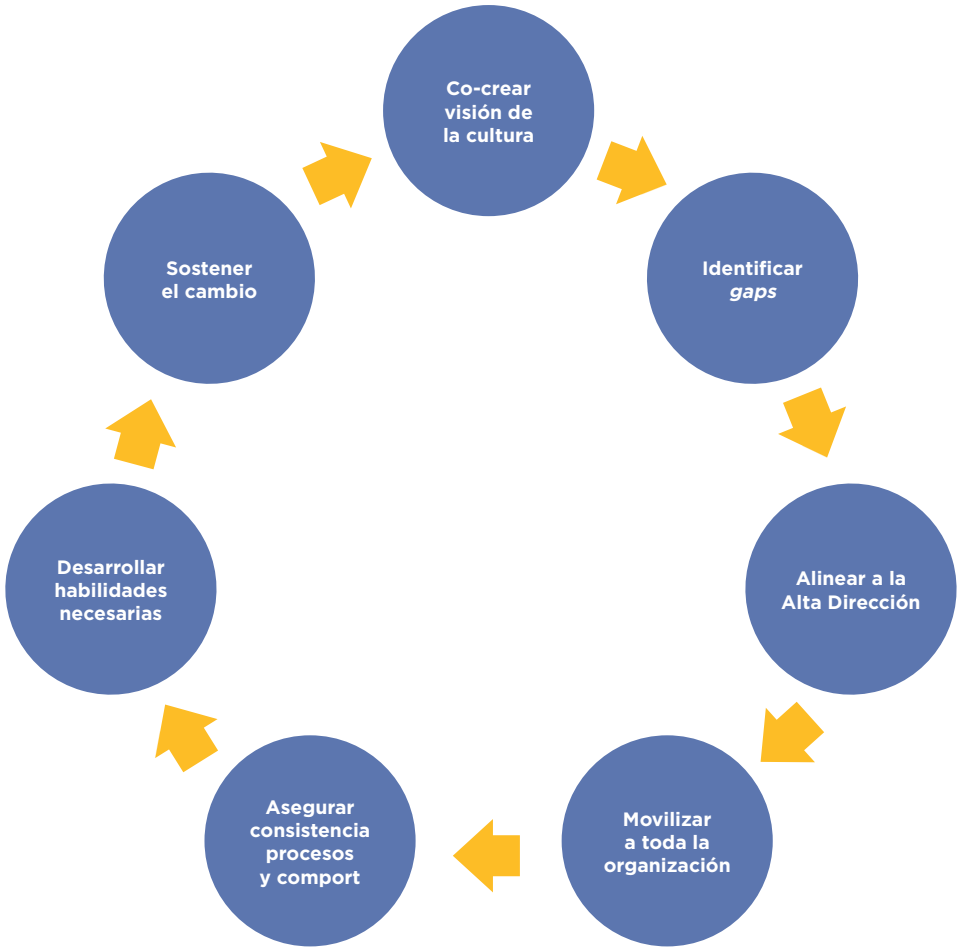
Organización dual

Fuente: Kotter, análisis WALK.



3.4. Proceso de transformación cultural

Evolucionar hacia este nuevo paradigma de Liderazgo y Talento exige acometer un proceso de transformación cultural. El primer paso es co-crear la cultura deseada, definiendo de manera concreta los comportamientos y actitudes esperados. Al comparar la cultura deseada con la actual, se derivan los *gaps* a trabajar y se genera sensación de urgencia que moviliza hacia el cambio. En ese sentido, es esencial la alineación de la Alta Dirección, para que pueda seguir una hoja de ruta común, liderar desde el ejemplo y llevar a cabo acciones simbólicas en la línea adecuada. Para movilizar a la organización, los directivos comunican una narrativa de cambio inspiradora e involucran a los empleados en un diálogo, donde la clave es que cada persona encuentre sentido y haga suyo el proceso de cambio.



Esquema de transformación cultural

Fuente: WALK.

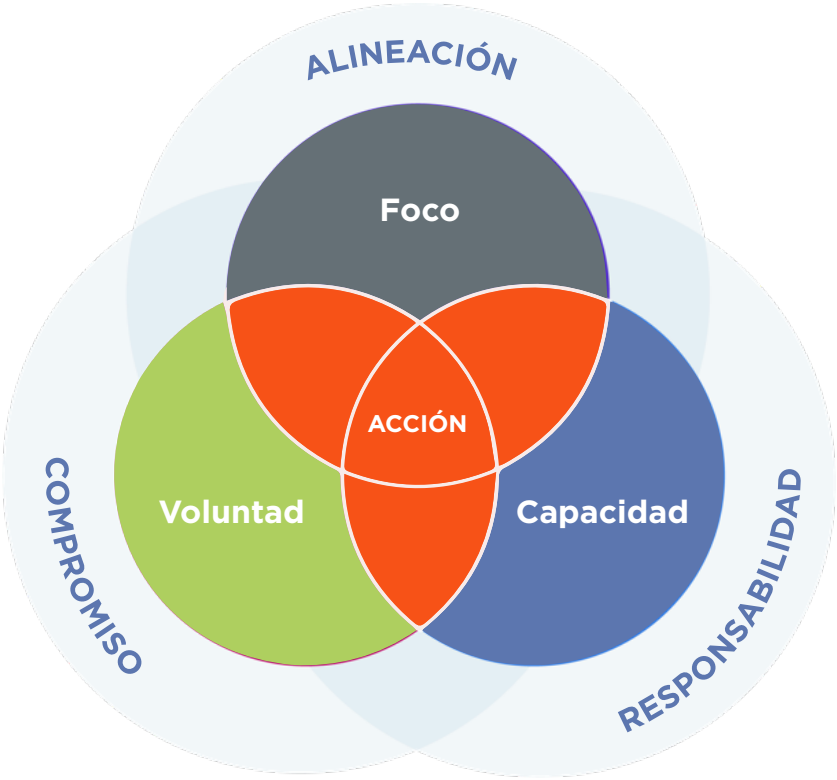
Para asegurar la fluidez del cambio, es importante que RRHH ajuste los procesos y políticas de gestión del talento de forma que sean consistentes con el nuevo paradigma. En general, estos procesos de cambio ponen de manifiesto la necesidad de reforzar cuatro habilidades críticas: el *feedback* continuo y asertivo, la gestión del conflicto, el empoderamiento y la toma de decisiones. Para sostener el cambio en el tiempo, es necesario el seguimiento y la plena involucración de la Alta Dirección, siempre bajo un prisma de energía e inspiración.

3.5. Rol de la Alta Dirección

El nuevo paradigma de Liderazgo y Talento tiene como pieza clave el papel de la Alta Dirección como garante de que lo dicho se traduce en acciones para la consecución del propósito común de la empresa. Dicho papel de *sponsorship* se extiende hasta las máximas instancias de gobierno corporativo y cuenta con el Consejo de Administración. Su liderazgo ha de ser ejemplar y debe generar alineación, además de asunción de compromiso y responsabilidad por parte de todos para impulsar la transformación.

La traducción de lo dicho en acciones ocurre cuando se combinan tres elementos fundamentales: el foco, la voluntad y la capacidad. El foco se traduce en un propósito compartido y una visión común del nuevo modelo operativo y la nueva cultura. La voluntad está asociada al compromiso y conlleva la definición y el cumplimiento de acuerdos de comportamiento. El tercer y último ámbito se refiere a la responsabilidad, entendida como el desarrollo de la capacidad de cada uno para alcanzar resultados excepcionales.

Rol de la Alta Dirección



Fuente: WALK.

3.6. Recomendaciones frente a los efectos del Covid-19

Los efectos del Covid-19 han generado en las empresas la necesidad urgente y primordial de asegurar la continuidad del negocio. Por ejemplo, asegurar la salud y el bienestar de los empleados, así como atender a necesidades urgentes de carácter financiero u operativo. Dicho esto, una vez asegurada la continuidad del negocio, existe una oportunidad de reinvención y de redefinición de las "reglas del juego". En estos momentos está emergiendo una "nueva realidad", donde cada empresa puede desafiar el status-quo, generar cambios en su entorno y redefinir su propuesta de valor hacia clientes y empleados.

Esta reinvención comienza por el teletrabajo. Muchas personas afrontaron el trabajo en remoto con escepticismo, pero la realidad es que la mayoría de las empresas han seguido operativas con una gran parte de su plantilla en modalidad de teletrabajo. Por tanto, el trabajo en remoto puede funcionar si se articulan los mecanismos necesarios para asegurar la productividad y el foco en la creación de valor. Por ejemplo, aprender a liderar equipos distribuidos es clave para el buen funcionamiento del trabajo virtual.

A futuro, la solución ganadora probablemente combine el trabajo presencial y el virtual. La interacción en persona genera un nivel de conexión emocional difícil de replicar en formato on-line. Dicho esto, el trabajo virtual plantea oportunidades interesantes. Por un lado, es una palanca de productividad ya que permite repensar el uso de las oficinas, y reducir viajes, desplazamientos y expatriaciones. Por otro lado, rompe silos organizativos reforzados por los espacios físicos y permite una comunicación más fluida entre geografías y departamentos. Por ejemplo, muchos altos directivos han comenzado a realizar *townhalls* virtuales en los que conectan de forma directa con toda su organización. Por último, el trabajo en remoto impulsa una experiencia más humana en el trabajo, donde las personas combinan de forma más auténtica y natural sus actividades profesionales con sus compromisos e intereses personales.

La reinvención de la empresa también abarca el liderazgo personal y colectivo. La situación excepcional generada a raíz de la pandemia del Covid-19 ha puesto de manifiesto un elevado nivel de compromiso individual de los empleados. A pesar de la criticidad de las circunstancias, muchas personas elevaron su nivel de protagonismo en el trabajo, apoyando en lo necesario más allá de su puesto de trabajo. Todos nos hemos visto alcanzando cosas que antes pensábamos "inimaginables".

A futuro, los directivos deberían reconocer, agradecer y sostener esta energía colectiva. Los últimos meses han sido testimonio de que es posible adoptar un nuevo paradigma de Liderazgo y Talento, donde cada persona es más autónoma, flexible y responsable y pone el foco en aportar valor a la compañía, con independencia de su título, nivel jerárquico, ubicación física o departamento. Es importante fomentar y premiar esta actitud y comportamiento, más que rediseñar los organigramas o ajustar las descripciones detalladas de cada puesto.

Ahora más que nunca, se hace necesario acelerar la adopción de este nuevo paradigma de Liderazgo y Talento. La tecnología en si misma no es la clave para impulsar la digitalización y la innovación, sino que son las personas; su liderazgo y su talento. Frente al contexto actual de cambio exponencial y de incertidumbre, el estilo jerárquico y los perfiles tradicionales no dan respuesta a las necesidades de las empresas de rapidez, flexibilidad y foco en el cliente. Por tanto, va a seguir aumentando el *gap* entre las compañías que sean capaces de adoptar este nuevo paradigma y las que no. La solución está clara. El desafío está en la ejecución. Nuestra recomendación es que, como primer paso del proceso, los directivos, desde la humildad y la autenticidad, revisen y ajusten su propio estilo de liderazgo, inspirando al resto de sus colaboradores a seguirles en este camino de transformación y de desarrollo colectivo.



WALK
Meaningful Business Transformation

www.walkleadership.com

www.circulodeempresarios.org

Capítulo 9. Habilidad negociadora.

Madrigal, B., Nuñez, M. y Delgado, R. (2017). Habilidad negociadora. En Madrigal, B. Habilidades directivas (pp. 117-129) Mc Graw Hill.

Capítulo 9

Habilidad negociadora

Berta Ermila Madrigal Torres
Marco Alberto Núñez
Raúl Delgado Mendizábal

Una buena negociación está sustentada en la confianza, franqueza, ética laboral, agilidad mental flexibilidad de ambas partes.

Berta Madrigal



Nelson Mandela

Líder político y activista sudafricano, que nació en Mvezo en 1918 y murió en Johannesburgo en 2013. Gracias a su capacidad negociadora —no obstante las adversidades que enfrentó— dio esperanza a un pueblo para lograr la plenitud de sus derechos. Renunció al trono hereditario de la tribu *Xosa*, a la cual perteneció. Concluyó sus estudios de abogacía en 1942. Su ideología se fundamenta en un socialismo africanonacionalista, antirracista y antiimperialista. En 1952 presidió la ANC, movimiento de lucha antirracista no violenta, hecho por el que fue condenado a prisión. En 1955 reaparece y promueve la Carta de la Libertad. Recibió 16 premios y múltiples distinciones a nivel internacional, entre los que destacan el Premio Nobel de la Paz 1994. Fue designado Embajador de la libertad.

Objetivo del capítulo

Conocer el proceso de la negociación y su importancia para el directivo y líder; así como las habilidades y las técnicas de negociación para desarrollar una personalidad negociadora.

Introducción

En este capítulo se muestra la importancia de la habilidad negociadora, sus componentes y herramientas, así como los pasos básicos que habrán de seguirse para una negociación exitosa.

Otro de los objetivos de este capítulo es que el lector conozca los tipos de negociación existentes, así como los fundamentos para mejorar su propia habilidad negociadora, la cual al ser una habilidad es inequívocamente perfectible.

La principal habilidad que utilizan para negociar el directivo y el líder es la comunicación, que está inserta en el proceso de la negociación. En este capítulo se presenta la negociación como una habilidad. También se abordarán los tipos de negociación, la nueva tendencia de ganar-ganar y cómo lograrlo, el liderazgo en la negociación, las variables dentro del proceso, así como la negociación en el contexto multicultural y los problemas que reviste una mala negociación.

Negociación

La **negociación** es un proceso continuo de relaciones e intercambios que presupone la existencia de una relación previa y de un deseo común de continuarla en el futuro. Se puede afirmar que la negociación es una forma de resolver los conflictos en la que los protagonistas desean mantener la relación de intercambio bajo nuevas bases o condiciones aceptadas, aún no establecidas, cuando inicia la negociación.

Negociación
Es una forma de resolver los conflictos en la que los protagonistas desean mantener la relación de intercambio bajo nuevas bases o condiciones aceptadas, aún no establecidas.

La *Enciclopedia libre* describe la **negociación** como "el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos". Dada esta definición, se puede ver que la negociación ocurre en todas las áreas de la vida.

Negociar es algo que hacemos todo el tiempo y no solo lo usamos para fines comerciales o mercantiles, sino que en toda relación humana siempre estamos negociando:

1. El hijo con el padre.
2. El novio con la novia.
3. Alumno con maestro.
4. Director con subalternos.
5. Sindicato con patrones.
6. Empresas con gobierno.
7. Presidente de un país con otro.

La negociación es usualmente considerada un compromiso establecido mediante un argumento o elemento con el cual se busca el mayor beneficio. La comunicación es el vínculo que siempre se utilizará para negociar un asunto o argumentar. Se puede negociar cara a cara, por teléfono o por escrito. Recuerde que la negociación no siempre es entre dos personas; también se puede negociar con varios miembros de dos partidos, dos países, dos empresas o, incluso, entre más personas o instituciones, etc. Sin embargo, siguiendo el principio de autoridad, hay un líder o directivo que representa los intereses de la empresa, de un equipo de personas o de países, de ahí la importancia de que el directivo desarrolle su habilidad negociadora.

Por otro lado, en muchas situaciones el medio y contexto de la negociación ha cambiado en el siglo XXI con el uso de las redes sociales.

Negociación cara a cara

En este apartado se abordan las características y habilidades que deben desarrollarse en el proceso de negociación cara a cara (o en persona). No obstante, en los procesos de globalización e internacionalización, esta forma de negociación difícilmente la podrán suplir las nuevas tecnologías.

Respecto al proceso de negociación cara a cara, Alexis Codina (2008) señala:

> Este es el proceso decisivo en una negociación. Es cuando usted puede concretar las expectativas y objetivos que se propuso. Sus resultados dependerán de la calidad que tuvo su preparación y de sus habilidades en el manejo del intercambio.

Aunque la negociación es un proceso que se debe preparar, la habilidad negociadora desempeña un papel vital entre el fracaso y el éxito, por lo cual —según Codina— este proceso se estructura en diferentes etapas o fases; sin embargo, como usted podrá observar, en todas estas fases se requieren ciertas habilidades interpersonales para el éxito de la negociación cara a cara. Dichas fases se presentan en la tabla 9.1.

Se preguntará por qué inicia como una habilidad de estratega y concluye con la fase del acuerdo. Porque todo negociador debe ser un estratega desde el inicio y hasta el final de la negociación; y debe estar siempre bien informado de lo que está negociando.

Estrategias de la negociación

Según Colosy y Barkely, la tendencia en las negociaciones de ganar-perder están por desaparecer para dar cabida a negociaciones más justas. Así, se identifican cinco estrategias elementales.

1. Competitiva: ganar-perder, ganar-ceder y/o ganar a expensas.
2. Estrategia integrativa (ganar-ganar): se identifican necesidades e inquietudes de cada uno de los integrantes.
3. Estrategia de flexibilidad.
4. Estrategia de pasividad (perder-perder).
5. Estrategia de dirección intencionada al cambio, hacia ventajas competitivas. Un plan un seguimiento.

De las estrategias mencionadas en la negociación debe destacarse que cada una debe utilizarse de acuerdo con el objetivo de la institución, aunque la idea fundamental es que todas deben enfocarse en el cambio con una dirección estratégica bien planeada.

Tabla 9.1 Fases y habilidades en el proceso de la negociación.

Fase	Habilidad y acción
Preparación.	Ser estratega. Definir la estrategia. Planear. Hacer predictibilidad.
Discusión.	Comunicación. Saber escuchar. Saber transmitir el mensaje.
Señales.	Identificar los diferentes mensajes (verbales, físicos y de actitud).
Propuesta.	Capacidad de análisis. Saber vender la propuesta.
Intercambio.	Estrategia de recibir y dar información. Establecer los alcances.
Tolerancia.	Identificar quién lleva el dominio en el proceso. Escuchar a los interlocutores. Transigir a fin de ganar-ganar.
Cierre.	Ser creativo para cerrar la negociación.
Acuerdo.	Establecer estrategias para acordar los acuerdos.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Negociación ganar-ganar

Ganar-ganar es el nuevo paradigma que se debe integrar en los procesos de negociación. Es un proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás para que todas las partes lleguen a un acuerdo (ganar-ganar). Para llevar a cabo esta negociación, se debe partir de que los intereses y valores de las partes no tienen qué ser opuestos, y es responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación con el esquema ganar-ganar.

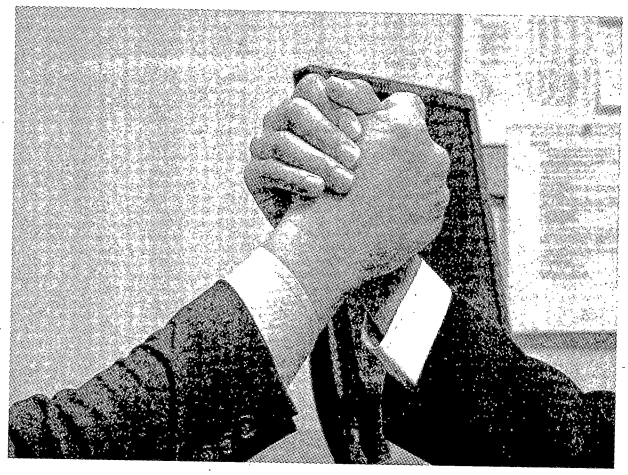
Se trata de un nuevo paradigma, pues no se presentaba en los inicios de la negociación comercial con el intercambio de bienes (trueque), como lo mencionan Delgado y Madrigal (2007). Anteriormente la competencia suponía como necesaria la apertura en la negociación, como si fuera un "regateo"; ahora se definen los objetivos razonables para ambas partes. Actualmente prevalece el enfoque de la cooperación, en que se privilegia la premisa fundamental de ganar-ganar, lo cual implica que los actores de la negociación se beneficien de este proceso. Quien compra obtiene el beneficio de satisfacer una necesidad, y queda conforme con las ventajas que ello le proporciona; desde luego, el vendedor quedará de acuerdo con el negocio realizado, aunque cede en algo: no sólo logró un trato, sino que también afirmará la relación comercial o el fortalecimiento organizacional que se proponía.

Como se puede observar, en la negociación —entendida como proceso o forma de resolver un problema y la voluntad de encontrar una solución— el objetivo principal es negociar; pero la negociación no se presenta sólo entre personas, también se negocia entre:

1. Equipos de trabajo.
2. Grupos sociales.
3. Partidos políticos.
4. Empresas y consumidores.
5. Productores y distribuidores.
6. Sindicatos con empresarios, y viceversa.

Conducir una negociación ganar-ganar

En primera instancia se debe identificar en qué nivel de la cadena productiva se encuentra su empresa o institución:



Cuando en una negociación se busca un acuerdo ganar-perder, quien pierde tendrá un sentimiento de inconformidad que impedirá llevar los acuerdos a buen término y siempre buscará invertir los papeles.

- ¿Cuál es la función que desempeña?
- ¿Qué alternativas tiene de negociación con otras de su misma índole?
- ¿Cuánto tiempo debe invertir en la negociación?
- ¿Es un fenómeno que se da por sí solo?
- ¿Tiene más competidores? ¿Ellos dependen de su empresa y ella de ellos?
- ¿Cuál es el papel del otro directivo? ¿Cuál es el mío?
- ¿Cuál es su habilidad predominante en la negociación? ¿Cuál es la de la contraparte?
- ¿Qué papel desempeña usted en la negociación?
- ¿Quién tiene el poder de decisión?

Estas son algunas preguntas que se debe plantear antes de determinar y decidir quién realizará la negociación. Además, esto permitirá establecer una estrategia de negociación que ayudará a alcanzar acuerdos beneficiosos a las partes implicadas, ya que si una gana y otra pierde se producirá en el futuro una clara tendencia a invertir los papeles con el fin de mantener cierto equilibrio en la relación. De este modo, el perdedor se toma la justicia por propia mano haciendo lo que le parece, en tanto que el ganador se ve forzado a controlar al otro. Así, ambos pierden, y su filosofía debe ser ganar-ganar, lo que implica que las dos partes se beneficien.

El arte de influir y persuadir

Persuasión
Es un proceso en el cual el directivo induce o convence para que el subordinado realice su tarea o le dé seguimiento a un postulado.

La **persuasión** es un proceso en el cual el directivo induce o convence para que el subordinado realice su tarea o le dé seguimiento a un postulado. Por lo tanto, en la negociación se requieren líderes y directivos persuasivos que:

1. Traten a los demás como quiere que lo traten a él. Ser empático.
2. Conoce a su negociado: el rol que desempeña en la institución, sus antecedentes y a la empresa, etcétera.
3. No adula a su negociador, reconoce sus éxitos y logros.
4. Trata a todos por igual.
5. Respeta el tiempo de los demás.
6. Planea, no improvisa.

En los procesos de negociación, por lo general, se presentan algunos problemas, por lo tanto, para su solución se requiere:

1. Plantear el problema desde diferentes perspectivas o identificarlo. Suele suceder que lo que usted ve como problema para otros no lo es.
   a) Analice las posibles soluciones.
   b) Escoja la más adecuada (Toma de decisiones).
   c) Compruebe que es la mejor, de esto depende el éxito.
2. Haga que la otra persona se sienta importante.
3. Elogie al oponente y a su negociador.
4. No tome las cosas en forma personal.
5. No amenace o trate de intimidar en el proceso de negociación.
6. Siempre tenga la alternativa de cuánto puede ceder en el proceso de negociación.
7. No ordene, sugiera.

Negociación y habilidad en la comunicación

La principal habilidad que deberá dominar el negociador es la comunicación; en especial cuando la negociación es cara a cara (o *face to face*). Pero en pleno siglo XXI, el negociador puede emplear la tecnología en el proceso de negociación, como la internet (que incluye la telefonía en línea, que utiliza protocolos VoIP), el teléfono, correo electrónico y salones de *chat*, entre otros. También se cuenta

con el apoyo de las redes sociales, que ofrecen opciones de comunicación muy diversas (véase el capítulo 15, "Comunicación y redes sociales"); sin embargo, estos son solo un apoyo, y no sustituyen la habilidad negociadora.

Importancia de la negociación

Existen casos de empresas que han fracasado hasta el punto de la quiebra por falta de una negociación eficaz por parte de sus directivos y las partes involucradas; uno de ellos es el de Firestone, una de las principales fabricantes de llantas, cuya fábrica se ubicaba en El Salto, Jalisco (México). En 2003, los directivos de Firestone plantearon un recorte integral a las prestaciones del contrato colectivo, además de 0% de aumento salarial con el fin de preservar las 4 472 plazas de la planta. Pero el sindicato sostuvo que la empresa fomentaba una mayor importación. Debido a la incapacidad de los líderes de ambas partes para llegar a una negociación satisfactoria, la empresa decidió reinstalarse en otro país, originando una pérdida importante de fuentes de empleo en Jalisco (Delgado y Madrigal, 2007). En 2007, Delphi,[1] una empresa española que fabricaba componentes automotrices y que tenía 25 años de operación, enfrentó un problema multicultural por hacer sus contrataciones con personal de diferentes regiones, lo que provocó una alta rotación de personal que disminuyó de manera significativa su productividad, por lo que tuvo que reducir su planta laboral y en 2007 cerró definitivamente su planta de Puerto Real, España, dejando sin empleo a más de 1 600 trabajadores.

Negociación internacional

La teoría de la negociación ha evolucionado como lo hacen las sociedades y las comunidades. En los fenómenos de mundialización y globalización que vivimos, los directivos necesitan negociar no solo con su equipo de trabajo, sus clientes, competidores y proveedores, sino saber hacerlo también con directivos de otros países que poseen otra cultura, tradiciones, pensamiento, forma de dirigir y asumir compromisos diferentes. Por lo tanto, la habilidad de negociación multicultural es una de las principales habilidades interpersonales que el directivo debe desarrollar.

En la actualidad es imposible hablar de negociación sin contextualizar su entorno, el flujo global de información y las transacciones. Esto nos coloca en niveles de negociaciones internacionales día con día.

En el contexto internacional, y de relaciones multilaterales de un país a otro, se requieren funcionarios con gran habilidad negociadora para firmar acuerdos y tratados de toda índole y conformar bloques comerciales como la Comunidad Económica Europea y el Mercosur, entre otras.

Liderazgo negociador

Cada directivo y líder tiene su propio estilo de mando y de dirección, que le hace adquirir habilidad para la negociación. A su vez, dicha habilidad se permea a sus subalternos y genera que las políticas de negociación sean asumidas como propias de la organización o empresa. Todo esto hace que la capacidad negociadora se vuelva rígida y dé lugar a pocas o nulas alternativas de negociación con otras empresas. Por ello, debe fomentarse una capacidad negociadora que parta de determinar la estrategia adecuada, lo que les permitirá obtener acuerdos exitosos a todas las partes involucradas.

Variables en el proceso de negociación

Para comprender la negociación se debe conocer y estudiar sus componentes y variables. Para efectos de esta lectura debe entenderse como **variable de negociación** todo aquello que se encuentra intrínsecamente relacionado con el acto de la negociación y que, sin embargo, puede variar dependiendo de los actores, lugares y aspectos que habrán de negociarse. A continuación se describen dichas variables:

Variable de negociación
Es todo aquello que se encuentra intrínsecamente relacionado con el acto de la negociación y que, sin embargo, puede variar dependiendo de los actores, lugares y aspectos que habrán de negociarse.

[1] Lalia González Santiago. Delphi somos todos, sección El Rayo Verde, La Voz. Recuperado en http://www.lavozdigital.es/cadiz/prensa/20070225/opinion/delphi-somos-todos_20070225.html y de Libertad Paloma, "Delphi cierra la fábrica de Puerto Real y deja sin empleo a 1 600 trabajadores", *El País*, 23 de febrero de 2007. Recuperado en http://elpais.com/diario/2007/02/23/economia/1172185203_850215.html

Marco de la negociación
Es el lugar donde se desarrolla la negociación.

Personas o partes
Son los actores principales del proceso de negociación.

Marco de la negociación. Se considera como el lugar donde se desarrolla la negociación; este abarca desde el lugar de los encuentros o entrevistas hasta la cultura de las partes, los modos de negociar, el idioma, el entorno físico, las presiones sociales y los aspectos jurídicos y económicos.

Personas o partes. Son los actores principales del proceso de negociación. Puede ser un proceso de negociación normal y cotidiano, o que existan desacuerdos, opiniones encontradas, intereses personales y pugnas por mantener el poder, entre otros fenómenos. Pueden surgir enfrentamientos influenciados por los estilos de negociación, las necesidades y/o los intereses personales. Esto último es muy común en grupos de poder que quieren conservar su ámbito de competencia o coto de poder, por ejemplo, en la política. Pero en el ámbito empresarial, donde se sabe cuál es el papel que se desempeña en la cadena productiva y/o de mando, se presenta otro fenómeno que no es ajeno al protagonismo que ocurre cuando se pretende asumir el poder.

Personalidad del negociador. José Ignacio Domínguez menciona que, según estudios de la personalidad, toda persona tiene tres estados del yo: padre, adulto y niño, y de ahí se derivan tres etapas por las cuales pasa todo individuo. La madurez del individuo se refleja en la manera en que negocia, así como en su estilo de dirección y negociación (véase la tabla 9.2). Un buen negociador tiene la capacidad de manejar diferentes estilos de negociación y diversos estilos de mando. Cada negociación tiene su alcance y límite, así como actores de diferente personalidad. De lo habilidoso que sea el negociador dependerá qué tan capaz sea para identificar en forma inmediata la personalidad de su interlocutor, así como sus poses, estilos de mando y actitudes en el proceso de la negociación.

Variables secundarias de la negociación

Además de las variables descritas antes, hay otras que aunque no definen el curso de la negociación es necesario tener en cuenta en el momento de negociar.

1. *El tiempo.* En este rubro figuran factores como la puntualidad, la duración de la sesión, el plazo para otorgar la cita y el medio para solicitarla; el lapso acostumbrado para suscribir un contrato, el horario de la sesión o sesiones; la agenda de la reunión y las interrupciones que pudieran ser convenientes y aceptadas. De forma destacada, se debe considerar el plazo que se emplea para la presentación del bien o servicio que se pretende vender o el asunto que se discute.
2. *Confianza.* Se integra por las condiciones de pago, la credibilidad que se logre entre las partes y la relación que surja. Invitar al cliente a algún entretenimiento y el envolvimiento corresponden también a esta categoría, al igual que los regalos y los costos.
3. *Transacción.* Como parte de la confianza que se logre se incluyen la moneda de aceptación para las transacciones, el regateo por los precios y la calidad, así como la edad y el género de los negociadores.
4. *Perfil de los negociadores.* Escolaridad, normatividad, puesto, experiencia.
5. *Rol o estatus de los negociadores.* Puesto, cercanía con la alta dirección.

Tabla 9.2 Tipo de personalidad del director y del negociador.

Estado del yo predominante	Estilo de dirección	Estilo negociador
Padre adulto.	Crítico.	Crítico competitivo, crítico cooperativo.
Padre nutricio.	Paternal.	Paternal, competitivo paternal cooperativo.
Adulto.	Calculador.	Calculador, competitivo calculador cooperativo.
Niño adaptado sumiso.	Complaciente.	Complaciente competitivo, complaciente cooperativo.
Niño adaptado rebelde.	Conflictivo.	Conflictivo cooperativo, conflictivo competitivo.
Niño natural o libre.	Imaginativo.	Imaginativo cooperativo, imaginativo competitivo.

Fuente: Adaptada de José Ignacio Domínguez, México, 2007.

6. *Protocolo de la negociación.* Considera desde cómo saludar a los interlocutores, que dependerá de la cultura y la cercanía de la relación; el tipo de vestimenta apropiada para no ofender a la contraparte; el número de negociadores por grupo; el respeto al espacio, cuando se trata de los clientes, y las visitas o recepciones de intercambio personales o de grupo, incluso las familiares, tanto para recibirlos como para acudir a una invitación.
7. *La comunicación, habilidad elemental.* Engloba las variables del idioma (si alguna parte no domina el de la contraparte, o bien ambas no lo dominan, esto puede representar un problema). Por ello, el directivo debe dominar por lo menos otro idioma; la habilidad interpersonal de negociación y comunicación, relaciones públicas y sociales. La conversación inicial es un rompehielos para configurar los mejores entendimientos. Las gesticulaciones son parte de un lenguaje simbólico que en algunas culturas corresponde a toda una estrategia. Al final, la humildad, si así lo exige el proceso, se convierte en un medio de comunicación relevante.
8. *La presentación.* Las formas de presentar los productos, servicios o negociación, así como el medio para obtener las citas y las tarjetas de presentación, coadyuvan a una buena comunicación. La publicidad y las promociones son vínculos con la clientela, y cuando se trata de clientes que actúan como vendedores finales, se establece una asociación comunicativa importante.

Etapas y procesos de la negociación

Ahora que se han visto de manera más detallada las variables de la negociación, esta puede ser visualizada como un proceso y, como tal, se compone de pasos y etapas.

Antes de la negociación

Las acciones y reacciones que deben tomarse en cuenta en el proceso de la negociación son:

1. Identificar las motivaciones (intereses, motivaciones, necesidades) propias y las de la otra parte.
2. Adaptar la oferta de la negociación a las necesidades de ambas partes.
3. Anticipar las posibles objeciones de nuestro oponente.
4. Preparar la estrategia argumental y demostrativa que se utilizará frente a tales objeciones.
5. Escenarios positivos y negativos.
6. Estrategias de negociación.

Evolución del acuerdo

Una vez iniciado un proceso de negociación, se deben reconsiderar algunos puntos, como:

1. Resumir y evaluar todas las ventajas alcanzadas por la otra parte.
2. Si todavía hay un margen, aporte un beneficio más a su interlocutor.
3. Sea humilde y no se vanaglorie de haber conseguido mejores objetivos que la otra parte.
4. Una vez que esté solo, analice la experiencia vivida y aprenda de sus errores y estrategias.
5. Determine la estrategia siguiente.
6. Evalúe los pros y los contras.
7. Elija la mejor alternativa.

Lograr una negociación exitosa

Las tres premisas que deben cumplirse para que una negociación finalice con éxito son:

- Ordenar apropiadamente las fases de análisis y preparación (estrategia).
- Ser hábil para negociar, entender y precisar (táctica).
- Desarrollar efectivamente los argumentos y concluir con un acuerdo, convenio, contrato, negociación y acuerdo de voluntades.

Problemas que enmarca una mala negociación

Para efectos de este análisis de la problemática de una mala negociación, se analizan dos eventos significativos acaecidos a finales del 2007 y que han dado la vuelta al mundo: el caso del rey Juan Carlos y su nula capacidad negociadora, y la huelga del transporte y del sector energético en Francia.

El rey Juan Carlos I de España y su nula capacidad negociadora

El 10 de noviembre de 2007, durante la Segunda Cumbre Iberoamericana, que tuvo como sede la ciudad de Santiago de Chile, el rey Juan Carlos I de España le espetó, en el Plenario de la Cumbre, al presidente de Venezuela, Hugo Chávez: "¿Por qué no te callas?", ante las descalificaciones vertidas por este contra el ex presidente del gobierno español, José María Aznar, e interrumpiendo constantemente al presidente español de ese entonces, José Luis Rodríguez Zapatero. Chávez, quien llamó "fascista" a Aznar en las sesiones de la Cumbre, insistió posteriormente en esas críticas, y sostuvo que en una conversación privada Aznar le respondió: "Esos se jodieron" (*sic*), al aludir a los países más pobres del mundo.

Las continuas interrupciones de Chávez provocaron la intervención del rey, sentado entre Rodríguez Zapatero y Miguel Ángel Moratinos, su ministro de Relaciones Exteriores. Minutos después, Chávez abandonó el plenario de la Cumbre.

Michelle Bachelet, presidenta de Chile y anfitriona de la Cumbre, tuvo que mediar para evitar que la sesión se convirtiera en un cruce de acusaciones, y cedió de nuevo la palabra a Rodríguez Zapatero, quien insistió en la necesidad de no caer en la descalificación pese a que discrepara radicalmente de las ideas o comportamientos de otra persona.[2]

Este caso refleja las deficiencias en las habilidades interpersonales de estos dos personajes, uno rey y el otro presidente de uno de los países más grandes de América Latina. El comportamiento denota poca o nula habilidad para negociar, así como bajo nivel de inteligencia emocional, en una cumbre mundial donde se reunieron personalidades para negociar aspectos macroeconómicos de sus países.

Huelga en el servicio de transporte y en el sector energético de Francia

El 14 de noviembre de 2007 se interrumpieron los servicios ferroviarios y la capacidad de producción energética fue reducida en Francia. Se preveían algunos paros para el día siguiente, pero existían señales de que no se prolongarían por mucho tiempo luego de que sindicatos y el gobierno llegaron a un acuerdo sobre métodos de negociación.

Para la noche del 14, los sindicatos y el gobierno dijeron que estaban preparados para sostener charlas tripartitas con las compañías en cada sector para establecer un acuerdo, pero los detalles aún debían ser afinados y se esperaba que continuaran las huelgas de transporte.

"Las condiciones están fijadas para que todos los sindicatos puedan participar en las negociaciones de las compañías y sectores", dijo en una declaración el portavoz de Sarkozy, David Martinon.

Sarkozy, quien fue presidente de Francia, tuvo un amplio apoyo público para la reforma que apuntaba a poner fin a las provisiones de pensiones para aproximadamente 500 000 trabajadores del sector público en línea con las de todo el resto de los trabajadores, con vistas a una reforma general del sistema de pensiones.

"Tengo enfermeras, cuidadores y otros empleados que hacen un trabajo muy duro y no tienen pensiones especiales", precisó Gerard Alaux, dueño de un hogar de ancianos, quien caminaba seis kilómetros hasta su trabajo ya que su línea de metro no funcionaba.

La huelga de transporte continuaba el 16 de noviembre, pero el operador ferroviario SNCF predijo un aumento en el tráfico y el sindicato CFDT dijo que sus empleados de transporte en París volverían a trabajar. Los trabajadores del sector energético en huelga redujeron su capacidad de producción en aproximadamente 12% en las plantas nucleares de EDF, y bloquearon las cargas e inyecciones de gas en la red desde la terminal de gas de Fos-sur-Mer.

La huelga finalizó tras nueve días de paro y se lograron reformas para los trabajadores de los sindicatos afectados, principalmente una reforma del modelo de acceso a la pensión, motivo por el que había iniciado la huelga.[3]

Era importante para ambas partes plantear un panorama: ¿Cuál sería el terreno de juego? En un solo día se plantearon las bases para poder llegar a una solución en este conflicto que, sin embargo, se prolongaría por más de una semana. Esto ocasionó pérdidas por la deficiente comunicación entre sindicato y gobierno, lo que afectó principalmente a la ciudadanía.

Al establecer charlas tripartitas plantearon una técnica de negociación que ayudará a las partes a resolver el conflicto de manera más rápida y efectiva. Finalmente, y aún con el apoyo público al presidente de la nación francesa, las negociaciones dieron como resultado lo que los huelguistas exigían como derecho, lo que permitió a los habitantes de la capital de ese país normalizar sus actividades.

[2] Fuente: EFE, *El Universal*, Santiago de Chile. Consultado el sábado 10 de noviembre de 2007.
[3] http://www.adnmundo.com/contenidos/poliica/francia_fin_huelga_transporte_pi_231107.html



Ejercicios de autoevaluación

En la siguiente lista de términos y expresiones de liderazgo identifique cuándo es un estilo, un líder, un autor y cuándo una habilidad del liderazgo.

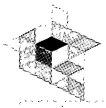
1. ¿Qué es la negociación? _____
_____
2. ¿Qué es la negociación ganar-ganar? _____
_____
3. Mencione los tipos de negociación _____
_____
4. ¿Cuál es la importancia de la negociación? _____
_____
5. Complete la siguiente tabla sobre las fases y habilidades en el proceso de negociación.

	Fase	Habilidad y acción
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

6. Complete la siguiente tabla sobre los tipos de dirección y del negociador.

Estado del yo predominante	Estilo de dirección	Estilo negociador
Padre adulto.		
Padre nutricio.		
Adulto.		
Niño adaptado sumiso.		
Niño adaptado rebelde.		
Niño natural o libre.		

7. ¿Qué es incluir y que es persuadir en la negociación? _____
_____
8. Mencione cinco características de liderazgo que tenga un líder negociador. _____
_____
9. ¿Qué es negociación internacional? ¿Es lo mismo que negociación nacional? _____
_____
10. ¿Cuáles son las variables secundarias de la negociación antes de realizar una negociación? _____
_____

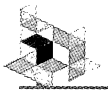


Estudio de caso 9.1

Conflicto en el IPN por cambio de modelo educativo

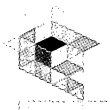
En octubre del 2014, el Instituto Politécnico Nacional da a conocer a la comunidad estudiantil un cambio de modelo educativo, en el reglamento y un nuevo plan de estudios. La presión de la comunidad no se hizo esperar.

Vea el video en que la directora general del Instituto Politécnico Nacional explica el nuevo modelo. http://youtu.be/clORbS4XWjA



Preguntas para discusión

¿Qué faltó en este proceso de negociación?
¿Se negoció antes de implementar un nuevo modelo educativo?
¿Quién falló en el proceso de negociación?
¿Cuál es la actitud de la directora?
¿Quién falló en la capacidad de influir y persuadir?
Investigue cuál fue el tipo de negociación y cómo se resolvió. ¿Quién ganó? ¿Quién perdió?



Estudio de caso 9.2

Negociación y trueque de los argentinos

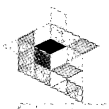
El Palacio de Aguas Corrientes, en Argentina, fue construido de 1887 a 1889 con la negociación de pieza por pieza, provenientes de Inglaterra. Esto se dio por medio de un trueque, intercambiando lo que producía el país en esa época.

Al analizar estos casos se llega a la reflexión de que la habilidad negociadora no es nueva; se requiere en todo contexto y es tan básica en las relaciones humanas de toda índole que depende de los negociadores el resultado evolucionado, con nueva tendencia de ganar-ganar que se puede lograr, o un primitivo y desequilibrado producto.



Preguntas para discusión

¿Quién negoció el proyecto?
¿Cómo convenció a los argentinos?
¿Cómo negociaban los aztecas?



Estudio de caso 9.3

La percepción en la negociación

La percepción es una habilidad muy importante que todo negociador debe desarrollar, así como tener la suficiente madurez de que dicha percepción está ligada a un sentido lógico, sin intereses y pasiones, de las dos partes. Otro ejemplo de los efectos de la negociación en un contexto multicultural para un ciudadano común; es el caso de Bety, quien ha viajado dos veces a Argentina y ha quedado sorprendida por lo efusivos, alegres y hospitalarios que son sus habitantes.

Argentina es la única parte del mundo en la que los pasajeros de líneas aéreas aplauden con algarabía al aterrizar el avión, quizá porque llegaron con vida, quizá por el buen aterrizaje o por la emoción de llegar a su país. Un argentino mencionó que porque son muy miedosos. Ella se pregunta si es un comportamiento cultural positivo, pero esta percepción cambia de inmediato cuando, de regreso a México, Bety debía hacer una escala por tres días para asistir a un congreso en la ciudad de Lima, Perú. Por

razones de organización y preparación del viaje, Bety no tenía visa para entrar a Perú, lo cual la condujo a un sinfín de intentos de negociación en el aeropuerto de Argentina, donde el encargado de migración le dijo en forma seca y tajante: "Señora, mi responsabilidad es quién ingresa y sale de Argentina; de otro país no es mi incumbencia. Vaya y dígale a quien le envió conmigo que no la engañen".

El funcionario tenía toda la razón, pero en ese momento la percepción positiva y hospitalaria del país y de los argentinos que Bety tenía cambió por completo.

Preguntas para discusión

¿Por qué es importante la percepción en la negociación?
¿Por qué cambió la percepción de Bety acerca de los argentinos?
¿Cómo identifica un problema y una solución que no afecte la percepción?

Estudio de caso 9.4

La importancia de negociar y la fidelidad del cliente

Alma, quien viaja mucho, tiene una agencia de viajes que le apoya en todos sus traslados. Un día, una amiga le dijo que ella trabajaba en una agencia de viajes, y por la comodidad de tener la información de manera inmediata decidió contratar el servicio que le ofrecía y encomendarle su siguiente salida México-Bogotá-Lima-México. En el primer trayecto todo salió bien, pero cuando tuvo que viajar de Bogotá a Lima no tenía visa, situación que la hizo regresar a Bogotá a las cinco de la mañana con todo lo que ello implicaba (estar ahí un fin de semana sin poder salir). Nunca pudo comunicarse con la agencia que le vendió el itinerario. Finalmente, consiguió la visa y, después de 10 llamadas, logró confirmar su vuelo a Lima. Se presentó en el aeropuerto tres horas antes y se enteró de que su vuelo no estaba confirmado y de que, además, el cupo de este había sido sobrevendido. La agencia que siempre la atiende generalmente le ayuda resolviéndole los problemas sin importar dónde esté y cualquiera que sea el viaje. En esta ocasión no logró contactar a quien le vendió el viaje.

Recomendación: la negociación es importante y vital entre el cliente y la empresa. No cambie de empresa ni de cliente, trate de negociar y delimite sus alcances y los límites de sus necesidades. La fidelidad del cliente y del empresario tiene un valor incalculable en el proceso de negociación.

Preguntas para discusión

¿Usted qué haría?
¿Qué estrategias de comunicación faltaron?
¿Volvería a contratar el mismo servicio?

Estudio de caso 9.5[4]

Cómo impacta en los procesos de contrición la ampliación del canal de Panamá

CIUDAD DE PANAMÁ, 5 de enero de 2014 (Reuters/EP)

El consorcio encargado de la construcción de las nuevas esclusas en la ampliación del Canal de Panamá, el Grupo Unidos por el Canal (GUPC), en el que participa la empresa española Sacyr, atribuye

[4] http://www.europapress.es/economia/noticia-consorcio-canal-panama-achaca-sobrecostes-problemas-geologicos-imprevistos-20140105081017.html consultado el día 04/2014.

los sobrecostes de 1 600 millones de dólares (1.177 millones de euros) a problemas geológicos no detectados, según ha manifestado este sábado el gerente del GUPC José Peláez.

En declaraciones a la prensa, Peláez ha precisado que los problemas geológicos fueron detectados a lo largo de al menos 2.5 kilómetros de extensión en la zona del océano Pacífico y ha asegurado que la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) no las localizó antes de convocar la licitación para la ampliación del enclave.

"Esta condición geológica, no prevista por el GUPC y la ACP, ha alterado las condiciones técnicas originales bajo las cuales el GUPC licitó y es por ello que el sobrecosto debe ser asumido por la entidad licitante", ha declarado Peláez, gerente del proyecto de construcción de las esclusas en el Atlántico.

El representante del GUPC —también integrado por la italiana Impregilo, la belga Jan de Nul y la panameña Cusa— ha adelantado que el cumplimiento del contrato no solo implica que el coste de la ejecución de las obras pueda duplicarse o triplicarse, sino que no hay garantías técnicas sobre el diseño de cara al futuro.

Negativa a negociar

El coordinador de la Junta Directiva del GUPC, Paolo Möder, ha señalado este sábado que la ACP se ha negado a sentarse en la mesa de negociaciones a fin de evitar la suspensión de las obras del proyecto de ampliación en el estrecho panameño.

En una rueda de prensa, Möder ha enfatizado que ha sido la ACP la que se ha negado a buscar una solución y ha puntualizado que el consorcio está capacitado en este momento para finalizar la ampliación del Canal de Panamá debido a que cuenta con el personal requerido para ello, según ha informado el diario panameño *La Prensa*.

Ante la expiración del plazo dado por el GUPC de 21 días el pasado 1 de enero, el coordinador de su Junta Directiva ha aseverado que el consorcio va a luchar por sus derechos en los países que sea necesarios y hasta las últimas instancias, tribunales internacionales inclusive, de acuerdo con el periódico panameño *Panamá América*.

Las autoridades panameñas y el GUPC iniciaron unas negociaciones el pasado viernes para tratar de desencallar la puesta en marcha de la ampliación de una de las principales vías marítimas del mundo, por donde circula 5% del comercio mundial.

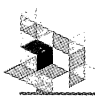
Otros costos adicionales

El GUPC ha amenazado con suspender las obras debido a los costos adicionales que implica el proyecto y lanzó un ultimátum a la ACP el 1 de enero para que, en un plazo de 21 días, cumpla con los requisitos establecidos por el consorcio. Por su parte, la ACP ha sostenido en un comunicado emitido este sábado que el GUPC tuvo 14 meses para estudiar con detenimiento todas las aristas de la obra antes de presentar su propuesta.

En este punto, Möder ha precisado que el sobrecoste de la obra se debe, además de los problemas geológicos, al basalto, al concreto y a que la calidad de las piedras que se están extrayendo no es la mejor para las operaciones de relleno de la obra.

El consorcio obtuvo la adjudicación del proyecto en julio de 2009 con un costo de 3 120 millones de dólares (casi 2 296 millones de euros), una cifra que era considerablemente inferior al coste estipulado por los otros dos competidores en la puja.

La ampliación de Canal de Panamá se ha completado al 72% y el avance de la construcción de las nuevas esclusas, de la que se encarga el GUPC, se sitúa en torno al 65%, según las estimaciones de la ACP.



Preguntas para discusión

¿Cuál es el costo de una mala negociación?
¿Cuál es el costo de la no negociación?
Investigue en qué quedó el caso del canal de Panamá. ¿Cómo se solucionó?
Si usted fuera el gerente, ¿qué haría?

Bibliografía

Aquino, Carlos, "Cómo negociar con los chinos", *Revista de la Cámara de Comercio Peruano-Japonesa*, Lima, Perú, julio-septiembre, 2000.

Brett, Northcraft y Pinkley, "Starways to heaven: an interlocking self regulation model of negotiation", *Journal Academy of Management,* Delgado, Raúl (2004), El impacto de los cruces culturales en los procesos de negociación internacionales, UAM, 1999.

Delgado Raúl y Madrigal, Berta, *Negocios y relaciones en un mundo diverso*, Ed. Universidad de Occidente y Cetys Universidad, 2007.

Irrigaray, Carlos, *Negocios y comercialización internacional*, Macelli, 1999.

García del Junco, Julio, *Fundamentos de gestión empresarial*, Ed. Pirámide, pp. 301-326, 2000.

Khambata y Ajami, *International business*, Theory and practice, McMillan, 1992.

Mintu y Gassnheimer, "The moderating effects of cultural negotiation in buyer-seller negotiation", *Journal of personal selling and sales management*, AIB, 2000.

Ross y Lacroix, "Multiple meanings of trust in negotiation theory and research", *International Journal of Conflict Management*, AMA, 1996.

Volkema y Leme, "Alternative negotiating. Conditions and the choice of negotiation tactics. A cross cultural comparison", *Journal of Business Ethics*, ABA, 2002.

Videos sugeridos

http://youtu.be/dp-8Fe9_yMU fases de la negociación

http://youtu.be/RSfxDyjY_hA características del negociador

Consultas en la web

Codina, Alexis, Negociación cara a cara. Etapas y tareas principales. Cómo evaluar. http://www.degerencia.com/articulo/la_negociacion_cara_cara. Recuperado el 2 de febrero de 2008.

BizHelp24 – UK business and finance information, news, help and services for small businesses. (Inglaterra, 2007) Disponible en http://www.bizhelp24.com/news/ sep-07-social-responsibility-198.php

Diccionario de la lengua española, Espasa-Calpe, Madrid (España, 2007). Disponible en http://www. wordreference.com/definicion

Domínguez, José Ignacio, Disponible en www.secretosenred.com/articles/7799/1/PERSONALIDAD-DEL-VENDEDOR/Pagina1.html, 2007.

González Santiago, Alicia, El Rayo Verde. Delphi somos todos, consultado el día 31 de enero de 2007 http://www.lavozdigital.es/cadiz/prensa/20070225/opinion/ delphi-somos-todos_20070225.html

Flores Manzini, Victoria, Negociación y manejo de conflicto, disponible en http://www.umano.com.pe/docs/pdf/ negociacion_exp.pdf

Capítulo 7. Manejo de conflictos.

Whetten, D. y Cameron, K. 2016. Manejo de conflictos. En Whetten, D. y Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas. (pp. 305-362). Pearson.

EVALUACIÓN DE HABILIDADES

- Manejo de conflictos interpersonales
- Estrategias para el manejo de los conflictos

APRENDIZAJE DE HABILIDADES

- Manejo de conflictos interpersonales
- Diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal
- Selección del método adecuado para el manejo de los conflictos
- Resolución de confrontaciones interpersonales mediante el método de colaboración
- Resumen
- Guías de comportamiento

ANÁLISIS DE HABILIDADES

- Educational Pension Investments

PRÁCTICA DE HABILIDADES

- Problemas en la administración de SSS Software
- Bradley's Barn
- Avocado Computers
- Phelps, Inc.
- Alisa Moffatt
- ¿Podrá encajar Larry?
- Reunión en la Compañía Manufacturera Hartford

APLICACIÓN DE HABILIDADES

- Actividades sugeridas
- Plan de aplicación y evaluación

CLAVES DE RESULTADOS Y DATOS COMPARATIVOS

7

Manejo de conflictos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. DIAGNOSTICAR LA RAÍZ Y LA FUENTE DE LOS CONFLICTOS
2. UTILIZAR ESTRATEGIAS ADECUADAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS
3. RESOLVER CONFRONTACIONES INTERPERSONALES MEDIANTE LA COLABORACIÓN

EVALUACIÓN DE HABILIDADES

A continuación se describen brevemente los instrumentos de evaluación de este capítulo. Los instrumentos indicados con ✪ y su clave de resultados se encuentran disponibles en el sitio web de este libro.

Complete todas las evaluaciones antes de iniciar la lectura de este capítulo.

Después de terminar las evaluaciones, grabe su respuesta en su disco duro. Cuando termine de leer este capítulo, consulte su evaluación y compare sus respuestas con lo que ha aprendido.

✪ ❑ La evaluación del *manejo de conflictos interpersonales* mide el grado en el que usted demuestra competencia para manejar el conflicto en un contexto laboral.

✪ ❑ La evaluación de *estrategias para el manejo de los conflictos* mide sus preferencias entre cinco estrategias diferentes para el manejo de conflictos que se comentarán en este capítulo.

APRENDIZAJE DE HABILIDADES

Manejo de conflictos interpersonales

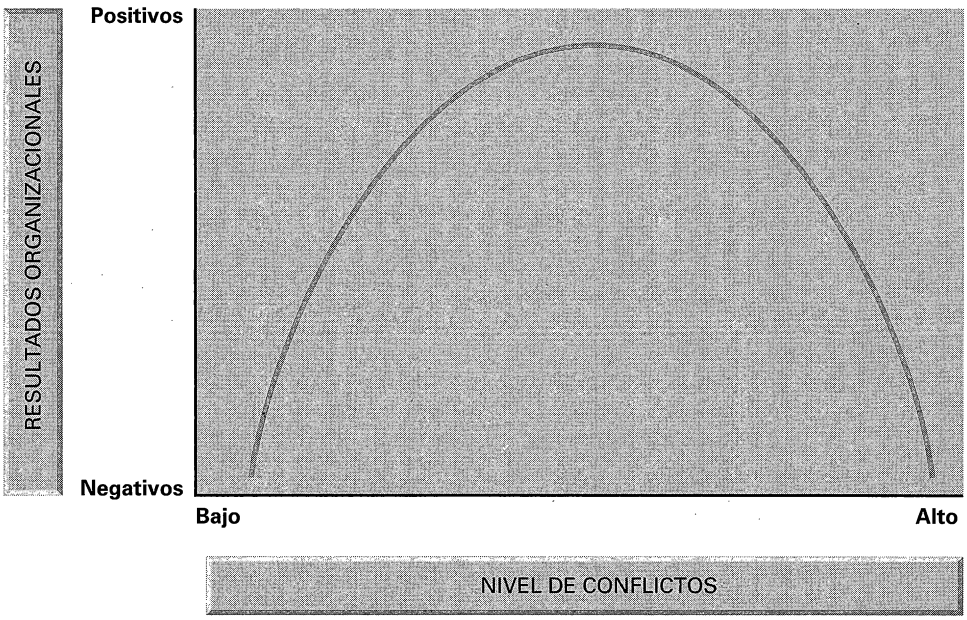
> *No sólo es probable que existan conflictos por diversos asuntos en los altos niveles directivos, sino que también son valiosos. El conflicto brinda a los ejecutivos un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de posibles soluciones. [En nuestro estudio de 10 años] encontramos que la alternativa al conflicto no suele ser el acuerdo, sino la apatía y la falta de compromiso. En los mercados dinámicos, es más probable que las decisiones estratégicas de éxito surjan en el seno de equipos que promueven un conflicto activo y amplio sobre los asuntos, sin sacrificar la rapidez. La clave para hacerlo consiste en mitigar el conflicto interpersonal. (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997, pp. 84-85).*

Una de las principales causas del fracaso en los negocios entre las empresas más grandes es que existe un grado excesivo de acuerdo entre los altos directivos. La falta resultante de tensión entre las perspectivas contendientes fomenta un clima de complacencia. Este problema se complica cuando el consejo de administración no asume un papel de supervisión más intenso. Tiende a evitar los conflictos con los integrantes del equipo administrativo interno que se muestran unidos en las cuestiones fundamentales y muy confiados en sus puestos. Aunque con frecuencia los directivos consideran la ausencia de desacuerdo como señal de un buen liderazgo, en realidad indica una falta de contacto con los cambios significativos que ocurren en el mundo de los negocios (Argenti, 1976).

El conflicto es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional. De hecho, ante las tendencias actuales de los negocios hacia una fuerza laboral diversa, la globalización y la fusión de empresas, la forma en que las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor de pronóstico del éxito organizacional cada vez más importante (Seybolt, Derr y Nielson, 1996; Tjosvold, 1991; Memeth, 2004). El conflicto es el alma de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y alienta el mejoramiento personal (Blackard y Gibson, 2002; Farh, Lee y Farh, 2010; Pascale, 1990; Wanous y Youtz, 1986).

Al respecto, Andrew Grove, ex presidente de Intel, comentó: "Parece que muchos directivos piensan que es imposible enfrentar algo o a alguien sin rodeos, incluso en los negocios. En contraste, nosotros en Intel creemos que la esencia de la salud corporativa consiste en manifestar un problema en forma abierta y tan pronto como

Figura 7.1 **Relación entre el nivel del conflicto y los resultados organizacionales**



APRENDIZAJE

sea posible, incluso si esto provoca una confrontación. Enfrentar los conflictos es fundamental en la administración de cualquier negocio. Como resultado, la confrontación (enfrentar cuestiones en las que existe desacuerdo) sólo podría evitarse por cuenta y riesgo del directivo. La politiquería en el lugar de trabajo crece de manera silenciosa en la oscuridad, como los hongos: tampoco puede soportar la luz del día" (Grove, 1984).

Sin embargo, hay suficientes pruebas de que el conflicto muchas veces produce resultados dañinos. El conflicto interpersonal menoscaba la energía y daña el espíritu. Asimismo, algunos tipos de conflicto, sin importar su frecuencia, suelen producir resultados disfuncionales, como los conflictos de personalidad y las discusiones sobre asuntos que no pueden modificarse.

Como se muestra en la figura 7.1, los académicos por lo general coinciden en que algunos conflictos son tanto inevitables como benéficos en las organizaciones eficaces (Brown, 1983). Como se ilustra en esta figura, parece que cierto nivel moderado del tipo adecuado de conflicto es saludable para la mayoría de las empresas.

SENTIMIENTOS ENCONTRADOS ACERCA DEL CONFLICTO

El reconocido psicólogo estadounidense, Abraham Maslow (1965) observó que las personas por lo general tienen un alto grado de ambivalencia respecto al valor del conflicto.

Por un lado, indicó que los directivos aprecian *intelectualmente* el valor del conflicto y la competencia. Coinciden en que es un ingrediente necesario del sistema de la libre empresa. Sin embargo, sus actos muestran una tendencia a evitar conflictos siempre que sea posible. Esta perspectiva ambivalente del conflicto aparece reflejada en *Moneyball*, un libro y su posterior adaptación al cine, sobre el equipo de béisbol de los Atléticos de Oakland y su gerente general, Billy Bane, basado en el libro de Michael Lewis:

Beane creía que los cazatalentos y los gerentes de béisbol se habían aferrado a la tradición al depender de falsas suposiciones sobre qué información estadística importaba para predecir el éxito futuro de un jugador. Por ejemplo, creía que los datos estadísticos como el promedio de bateo o las bases robadas eran reliquias del siglo pasado y que ya no eran buenos indicadores del potencial de un jugador en el juego moderno. Como gerente de los Atléticos, Beane estaba a favor de usar un nuevo método estadístico para evaluar a los jugadores. *Moneyball* representa las cruentas y frecuentes batallas que Beane tuvo con sus cazatalentos y el entrenador del equipo cuando desafiaba sus suposiciones. Beane era una fuente constante de conflictos, en parte debido a sus ideas revolucionarias y en parte por su obstinada determinación a forzar el cambio en la organización. En un punto, supuestamente puso en su lugar a los miembros de su personal diciendo: "Vamos a hacer funcionar a la organización de arriba abajo. Estamos controlando

jugadores. Ese es nuestro trabajo y no me disculpo por eso" (Lewis, 2014, p. 138). La resistencia a las ideas de Beane y su tendencia al conflicto casi impiden que sus ideas lograran apoyo.

Sin embargo, bajo la dirección de Beane, Oakland pasó de ser un perenne debilucho en las Ligas Mayores de Béisbol a aparecer cuatro veces consecutivas de playoffs (2000-2003). En 2002, Atléticos fue el primer equipo en más de un siglo en ganar 20 juegos consecutivos. Otros equipos adoptaron rápidamente los métodos estadísticos de Beane para evaluar a los jugadores. A pesar de todos sus éxitos, Beane sigue siendo una figura controvertida entre la administración del béisbol.

La tensión entre la aceptación intelectual de los méritos del conflicto y el rechazo emocional a éste se ilustra en un estudio clásico de toma de decisiones (Boulding, 1964). Se formaron numerosos grupos de directivos para resolver un problema complejo. Se les dijo que un equipo de expertos juzgaría su desempeño en términos de cantidad y calidad de las soluciones generadas. Los grupos eran idénticos en tamaño y composición, excepto que la mitad de ellos incluía a un "cómplice". Antes de que el experimento comenzara, el investigador dio instrucciones a ese sujeto para que interpretara el papel de "abogado del diablo". Ese individuo rebatiría las conclusiones del grupo y forzaría a los demás a examinar de manera crítica sus suposiciones y la lógica de sus argumentos. Al final del periodo de solución de problemas, se compararon las recomendaciones hechas por ambos conjuntos de grupos. Los que tenían "abogados del diablo" tuvieron un desempeño significativamente mejor en la actividad; habían generado más alternativas, y sus propuestas se consideraron superiores. Después de un pequeño descanso, se reagrupó a los directivos y se les dijo que realizarían una actividad similar durante la siguiente sesión. Sin embargo, antes de que comenzaran a discutir el siguiente problema, se les dio permiso para eliminar a un miembro. En los grupos que incluían un cómplice, a éste se le pidió que se fuera. El hecho de que cada grupo de alto rendimiento expulsara a su única ventaja competitiva, porque ese miembro provocaba que los demás se sintieran incómodos, demuestra una reacción muy común ante el conflicto: "Sé que tiene resultados positivos para el desempeño de la organización en general, pero no me gusta cómo me hace sentir en lo personal".

Creemos que gran parte de la ambivalencia hacia el conflicto se deriva de la falta de confianza en el conocimiento personal y las propias habilidades para manejar las confrontaciones tirantes y emocionalmente intensas. Un estudio de 10 años que llevó a cabo Kathy Eisenhardt y sus colegas de la Universidad de Stanford (Eisenhardt *et al.*, 1997) ofrece una guía importante.

En su artículo de *Harvard Business Review* reportaron: "El reto es alentar a los miembros de los equipos directivos a discutir sin destruir su capacidad de trabajar juntos" (p. 78). ¿Qué hace esto posible? Los autores identifican varias "reglas de compromiso clave" para el manejo eficaz de los conflictos:

- Trabajar con más información, y no con menos.
- Concentrarse en los hechos.
- Desarrollar múltiples alternativas para enriquecer el nivel de debate.
- Compartir metas acordadas en conjunto.
- Infundir humor al proceso de decisión.
- Mantener una estructura de poder equilibrada.
- Resolver asuntos sin forzar el consenso.

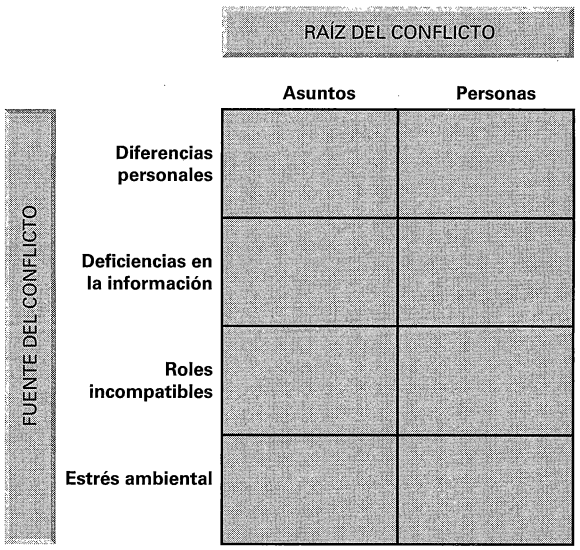
Hasta ahora, hemos determinado lo siguiente: (1) el conflicto interpersonal en las organizaciones es inevitable; (2) los conflictos sobre asuntos o hechos (y no las diferencias de la personalidad) mejoran la toma de decisiones; (3) a pesar de la aceptación intelectual del valor del conflicto existe la tendencia generalizada a evitarlo y, (4) la clave para incrementar el propio nivel de comodidad con el conflicto consiste en dominar determinadas habilidades.

De acuerdo con nuestra orientación del desarrollo de habilidades, el resto de este capítulo se dedica a incrementar su confianza basada en la competencia. Con base en las numerosas investigaciones sobre este tema, parece que los individuos que manejan los conflictos adecuadamente deben ser diestros en el uso de tres habilidades esenciales. Primero, deben ser capaces de diagnosticar en forma precisa los tipos de conflicto, incluyendo sus causas. Por ejemplo, los directivos deben entender la manera en que las diferencias culturales y otras formas de diversidad demográfica pueden originar conflictos en las empresas. Segundo, luego de identificar las fuentes del conflicto y de considerar el contexto y las preferencias personales para enfrentarlo, los directivos deben ser capaces de seleccionar una estrategia adecuada para manejar el conflicto. Tercero, los directivos hábiles deben ser capaces de resolver los conflictos interpersonales de manera efectiva, sin dañar las relaciones entre los individuos en conflicto. Ahora examinaremos estas tres amplias destrezas directivas.

Diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal

Puesto que existen muchos tipos de conflictos interpersonales, nuestra primera actividad para el desarrollo de habilidades implica el arte de hacer un diagnóstico. En cualquier tipo de escenario clínico, desde la medicina hasta la administración, se sabe que una intervención eficaz se basa en un diagnóstico preciso. La figura 7.2 presenta un sistema de clasificación para diagnosticar el *tipo de conflicto*, con base en dos características fundamentales de identificación: la raíz y la fuente.

Figura 7.2 Clasificación de diferentes tipos de conflicto



APRENDIZAJE

Al entender la *raíz del conflicto*, logramos apreciar la esencia del desacuerdo (lo que está alimentando el conflicto), y al conocer más sus orígenes, o la *fuente del conflicto*, entendemos mejor cómo comenzó (la chispa).

RAÍZ DEL CONFLICTO

Podemos clasificar los conflictos en términos de si están enfocados principalmente en las *personas* o en los *asuntos* (Eisenhardt *et al.*, 1997; Jehn y Mannix, 2001). En otras palabras, los conflictos pueden ser de relaciones entre las personas (por ejemplo, tensiones por la personalidad o diferencias en los valores, resentimientos por sucesos pasados, sentirse ofendido por algo que alguien dijo), o por ideas, propuestas, intereses o recursos que compiten. La diferencia entre los conflictos enfocados en la persona y los enfocados en los asuntos nos ayuda a entender por qué algunos directivos creen que el conflicto es el alma de su organización, en tanto que otros consideran que cada conflicto la desgasta. Las investigaciones demuestran que los conflictos enfocados en las personas amenazan la eficacia, mientras que los conflictos basados en los asuntos, por lo general, mejoran el desempeño, siempre y cuando la gente se sienta psicológicamente segura en el trabajo (Bradley *et al.*, 2012) y tengan las habilidades para manejarlos eficaz y abiertamente (Bradley *et al.*, 2013; De Dreu y Weingart, 2002; Jehn, 1997). Por lo tanto, en general, cuando las personas hablan acerca de los beneficios del "conflicto productivo", se refieren al conflicto enfocado en los asuntos.

Por supuesto, todos los conflictos interpersonales implican gente, pero el **conflicto enfocado en las personas** se refiere al tipo de confrontaciones "personales" en las que existe un alto nivel de afectividad y donde tal vez la reacción emocional intensa se incremente por la indignación moral. Las acusaciones por daños, demandas de justicia y resentimientos son las marcas distintivas de los conflictos personales. Estos son sumamente difíciles de resolver, y los efectos que tienen a largo plazo en las relaciones interpersonales podrían ser devastadores. Cuanto más dure este tipo de conflicto, más grande será el abismo entre las partes.

Los conflictos orientados a las personas consumen una enorme cantidad de tiempo en las organizaciones. Una encuesta informa que los gerentes estiman que 18 por ciento de su tiempo laboral está ocupado tratando con conflictos personales. Esa cantidad es aproximadamente nueve semanas de gestión administrativa cada año dedicadas a esta actividad no productiva (Messmer, 1996).

En contraste con los tirantes conflictos enfocados en las personas, los **conflictos enfocados en los asuntos** son más parecidos a negociaciones racionales, las cuales podrían considerarse "un proceso de toma de decisiones interpersonales, mediante el cual dos o más individuos acuerdan cómo asignar recursos escasos" (Thompson, 2001, p. 2). En los conflictos basados en asuntos, los directivos negociadores por lo general actúan como agentes, representando los intereses de su departamento, función o proyecto. Aunque los negociadores tienen prioridades en conflicto sobre cómo se deben utilizar los recursos escasos, la mayoría de los

negociadores reconocen la necesidad de llegar a un acuerdo amistoso que todas las partes consideren justo.

Esto es debido a que en la vida organizacional por lo general no existe tal cosa como negociaciones de una sola vez. Un directivo veterano comentó que sus tratos con los demás se basan en una máxima sencilla: "Es un mundo pequeño y una vida larga", lo que significa que no hay una ventaja personal de largo plazo para las ganancias de corto plazo obtenidas a través de medios injustos.

Aunque nuestro análisis del manejo de conflictos se basa principalmente en la bibliografía de las negociaciones, nuestro objetivo consiste en preparar a los lectores para las confrontaciones con alto contenido emocional, donde los iniciadores sin capacitación intentan transferir su frustración a alguien más. Ser el receptor de un "sorpresivo ataque personal" es debilitante, de manera que lo más probable es que el agraviado poco hábil contraataque, empeorando el conflicto con otras acusaciones o réplicas defensivas. Por eso, los mediadores experimentados coinciden en que cuando un desacuerdo "se torna personal", a menudo se vuelve imposible de manejar.

FUENTE DEL CONFLICTO

Ahora pasamos de la comprensión de la raíz o el contenido de un conflicto (¿de qué se trata?) a la fuente u origen del conflicto (¿cómo se inició?). Los directivos, en especial aquellos que se sienten incómodos con el conflicto, muchas veces se comportan como si el conflicto interpersonal fuera el resultado de defectos de personalidad. Etiquetan a las personas que con frecuencia se involucran en conflictos como "buscapleitos" o "mala influencia", e intentan transferirlas o hacerlas a un lado como una forma de resolver los desacuerdos. Aunque algunos individuos parecen ser proclives a crear problemas y ser desagradables aun en las mejores circunstancias, en realidad sólo son responsables de un pequeño porcentaje de los conflictos organizacionales (Hines, 1980; Schmidt y Tannenbaum, 1965).

Esta proposición se apoya en una investigación sobre evaluaciones del desempeño (Latham y Wexley, 1994). Se ha demostrado que los directivos suelen atribuir el bajo desempeño a las deficiencias personales de los empleados, como pereza, falta de habilidad o escasa motivación. Sin embargo, cuando se interroga a los empleados acerca de las causas de su bajo desempeño, por lo general lo explican en términos de problemas en su entorno, como recursos insuficientes o falta de cooperación de los compañeros. Si bien en este caso es evidente una maniobra para defenderse, la línea de investigación sugiere que los directivos deben evitar la tendencia a asumir que comportamientos negativos implican personas negativas. De hecho, las personas que muestran comportamientos ásperos o agresivos a menudo tienen buenas intenciones, pero no tienen habilidades para manejar experiencias emocionales intensas.

Tabla 7.1 Fuentes de conflicto

Diferencias personales	Percepciones y expectativas
Deficiencias en la información	Información errónea y distorsión de la información
Incompatibilidad de roles	Metas y responsabilidades
Estrés ambiental	Escasez de recursos e incertidumbre

En contraste con la teoría del conflicto del defecto de la personalidad, en la tabla 7.1 proponemos cuatro fuentes de conflictos interpersonales: *diferencias personales, deficiencias en la información, incompatibilidad de roles* y *estrés ambiental.* Las **diferencias personales** son una fuente común de conflicto porque los individuos incorporan diferentes antecedentes a sus roles en las organizaciones; sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, dependiendo de sus tradiciones culturales y familiares, nivel de educación, cantidad de experiencia, etcétera. Como resultado, sus interpretaciones de los acontecimientos y sus expectativas acerca de las relaciones con los demás dentro de la empresa varían de manera considerable. Los conflictos que se derivan de necesidades y valores personales incompatibles son algunos de los más difíciles de resolver. A menudo llegan a tener un alto contenido emocional y a adoptar connotaciones morales. En estas condiciones, un desacuerdo acerca de *lo que es correcto* se convierte con facilidad en una discusión más amarga acerca de *quién tiene razón desde el punto de vista moral.*

A primera vista, podría parecer que las diferencias personales y el conflicto enfocado en las personas son lo mismo, pero no es así. Tal vez sea útil considerar las diferencias personales como un conjunto de lentes que cada miembro de la organización usa para dar sentido a las experiencias cotidianas y hacer juicios de valor, en términos de lo que es bueno o malo, adecuado e inadecuado. Cuando alguien ha usado unos lentes específicos, o perspectiva, durante mucho tiempo, se convierte en una creencia fuertemente arraigada que el individuo nunca cuestiona. Es fácil ver cómo los desafíos a estas interpretaciones muy arraigadas del mundo pueden disparar los conflictos interpersonales. Sin embargo, esto no significa necesariamente que el conflicto se haga personal. Aun cuando las creencias firmes de alguien sean desafiadas, aún tienen que decidir el camino que seguirá la confrontación, en términos de si se concentrarán en los asuntos (por ejemplo, el hecho de que uno y otro tienen diferentes puntos de vista o valores) o en las personas (por ejemplo, cuestionamiento de la capacidad, determinación, aceptación, comprensión, etcétera).

Esta observación es especialmente relevante para los directivos que trabajan en un entorno organizacional caracterizado por una amplia diversidad demográfica y de valores. Por un lado, una fuerza laboral diversa puede convertirse en un activo empresarial estratégico (Cox, 1994), pero por otro, las personas muy diferentes tienden a involucrarse en conflictos muy intensos, lo que puede convertirse en un pasivo empresarial (Lombardo y Eichinger, 1996; Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999). Según varios estudios de diversas organizaciones (Cox y Blake, 1991; Morrison, 1996), algunos de los beneficios del manejo efectivo de una fuerza laboral diversa y bien administrada que se citan constantemente son:

- Reducción de costos al disminuir las tasas de rotación entre los empleados de grupos minoritarios.
- Mejora de las capacidades de creatividad y de solución de problemas gracias a un rango más amplio de perspectivas y actitudes culturales.
- Percepciones de justicia y equidad en el lugar de trabajo.
- Mayor flexibilidad que influye de manera positiva en la motivación y minimiza el conflicto entre las demandas laborales y no laborales (por ejemplo, familia, intereses personales, tiempo libre).

Un estudio reciente sugiere que aunque los equipos diversos pueden tener menos confianza en su desempeño que los grupos homogéneos, en realidad obtuvieron un mejor desempeño (Phillips, Liljenquist y Neale, 2009). Sin embargo, los beneficios de la diversidad no llegan sin desafíos. Piense en el antiguo adagio que reza "para crear una chispa hay que frotar entre sí dos sustancias diferentes". La chispa de la creatividad en los grupos también puede requerir algunos roces entre las diferentes perspectivas e ideas. Por ejemplo, imagine un equipo con un miembro que es extremadamente despreocupado y casual por naturaleza, y que disfruta generando ideas imaginativas. En contraste, otro miembro es sumamente formal, ansioso y perfeccionista. Es obvio que estas dos personas pueden originar un conflicto basado en las personas a raíz de las molestias que surgen de dos estilos diferentes. Por otro lado, si estos dos individuos pueden aprender a manejar sus diferencias entre ellos, podrían tener una gran sinergia: el perfeccionismo puede ser la conducta adecuada que ayude al creativo a examinar sus ideas con detalle para su puesta en marcha.

Los conflictos interpersonales también pueden ocurrir porque los individuos que provienen de diferentes grupos étnicos y culturales a menudo tienen puntos de vista muy distintos acerca del valor de los conflictos interpersonales (Adler, 2002; Trompenaars, 1994, 1996). En otras palabras, nuestros antecedentes culturales colorean nuestras ideas acerca de por qué cosas vale la pena "luchar" y lo que constituye "una pelea justa" (Sillars y Weisberg, 1987; Weldon y Jehn, 1995; Wilmot y Hocker, 2001). El potencial de un conflicto dañino es incluso mayor cuando las confrontaciones implican a los miembros de grupos mayoritarios y minoritarios dentro de una empresa. Aquí es donde los directivos "sensibles a la diversidad" podrían ser útiles al plantearse preguntas tales como: ¿Ambos participantes provienen de grupos mayoritarios de la organización? Si uno de ellos pertenece a una cultura minoritaria, ¿en qué medida se valora la diversidad en la organización? ¿En qué medida los miembros de estas culturas mayoritarias y minoritarias entienden y valoran los beneficios de una fuerza laboral diversa para nuestra organización? ¿Este individuo o grupo minoritario en particular ha tenido un historial de conflictos dentro de la empresa? Si es así, ¿existen problemas más generales respecto al reconocimiento de las diferencias personales que haya que resolver?

Las **deficiencias en la información** constituyen la segunda fuente o causa de conflicto entre los miembros de una organización. Es probable que no se reciba un mensaje importante, que se malinterpreten las instrucciones de un jefe o que quienes toman las decisiones lleguen a conclusiones diferentes porque utilizan distintas bases de datos. Los conflictos que se basan en información errónea o en malos entendidos tienden a ser fácticos; por lo tanto, la aclaración de los mensajes previos o la obtención de información adicional suelen resolver el conflicto. Esto tal vez implique redactar nuevamente las instrucciones del jefe, corregir fuentes de datos contradictorias o redistribuir copias de mensajes entregados erróneamente. Este tipo de conflictos es común en las empresas, pero también es fácil de resolver. Como los sistemas de valores no se ven amenazados, tales confrontaciones tienden a ser menos emocionales. Una vez que la falla en el sistema de información se repara, las personas en conflicto por lo general pueden resolver su desacuerdo con un mínimo de resentimiento. Por ejemplo, una empleada se sintió profundamente lastimada cuando un proyecto que esperaba supervisar fue asignado a otro colega. Al suponer que su gerente estaba de alguna manera disgustado con ella, mantuvo su distancia y comenzó a interpretar todo lo que su jefe hacía como evidencia de su insatisfacción con ella. Sólo después descubrió que su jefe la había retirado del proyecto porque sabía que ella estaba propuesta para un ascenso que la hubiera impedido hacerse cargo del proyecto. Por supuesto, su resentimiento desapareció y se disculpó con su supervisor por contribuir a un conflicto basado en información incompleta.

Una tercera fuente de conflictos es la **incompatibilidad de roles**, que es inherente a las organizaciones complejas donde las actividades de los miembros son sumamente interdependientes. Este tipo de conflicto se ejemplifica con las acostumbradas discrepancias de metas entre el personal de línea y de staff, las áreas de producción y ventas, o marketing e investigación y desarrollo (I y D).

Cada unidad tiene diferentes responsabilidades en la organización y, como resultado, cada una otorga distinto nivel de prioridad a las metas organizacionales (por ejemplo, satisfacción del cliente, calidad del producto, eficiencia en la producción y cumplimiento de las regulaciones gubernamentales). Esto también es común en las empresas cuyas múltiples líneas de producto compiten por recursos escasos.

Durante los inicios de Apple Computer, la división Apple II producía gran parte de los ingresos de la empresa. Se consideraba a Macintosh, la división de nueva creación, como un proyecto especulativo imprudente. La rivalidad natural se agravó cuando un defensor de las Macintosh se refirió al equipo de Apple II como una "división de producto aburrida e insípida". Como este tipo de conflicto surge por la incompatibilidad fundamental de las responsabilidades de los puestos de los empleados en conflicto, a menudo sólo se resuelve con la mediación de un superior común.

Otra fuente importante de conflicto es el **estrés inducido por el ambiente**. Cuando una organización se ve forzada a operar con un presupuesto austero, es más probable que sus miembros se vean implicados en conflictos por reclamo de áreas de competencia y solicitud de recursos. La escasez tiende a disminuir la confianza, a incrementar el etnocentrismo y a reducir la participación en la toma de decisiones. Éstas son las condiciones ideales para incubar el conflicto interpersonal (Cameron, Kim y Whetten, 1987).

Cuando un gran banco del este anunció un importante recorte, la amenaza a la seguridad de los empleados fue tan grave que dañó relaciones laborales cercanas y de mucho tiempo. Ni las amistades fueron inmunes a los efectos del estrés causado por la escasez. Los antiguos cuartetos de golf y los compañeros de viaje al trabajo se desintegraron porque la tensión entre los miembros era muy alta.

Otra condición del entorno que promueve el conflicto es la incertidumbre. Cuando los individuos se sienten inseguros de la posición que ocupan en una organización, se vuelven muy ansiosos y propensos al conflicto. Este tipo de "conflicto por frustración" muchas veces surge de cambios repetidos y rápidos. Si las actividades asignadas, la filosofía administrativa, los procedimientos de contabilidad y las líneas de autoridad cambian con frecuencia, a los miembros se les dificulta hacer frente al estrés resultante, y es posible que surjan conflictos agudos y amargos derivados de asuntos aparentemente triviales. Estos conflictos suelen ser intensos, pero se disipan rápidamente una vez que el cambio comienza a convertirse en rutina y los niveles de estrés de los individuos disminuyen.

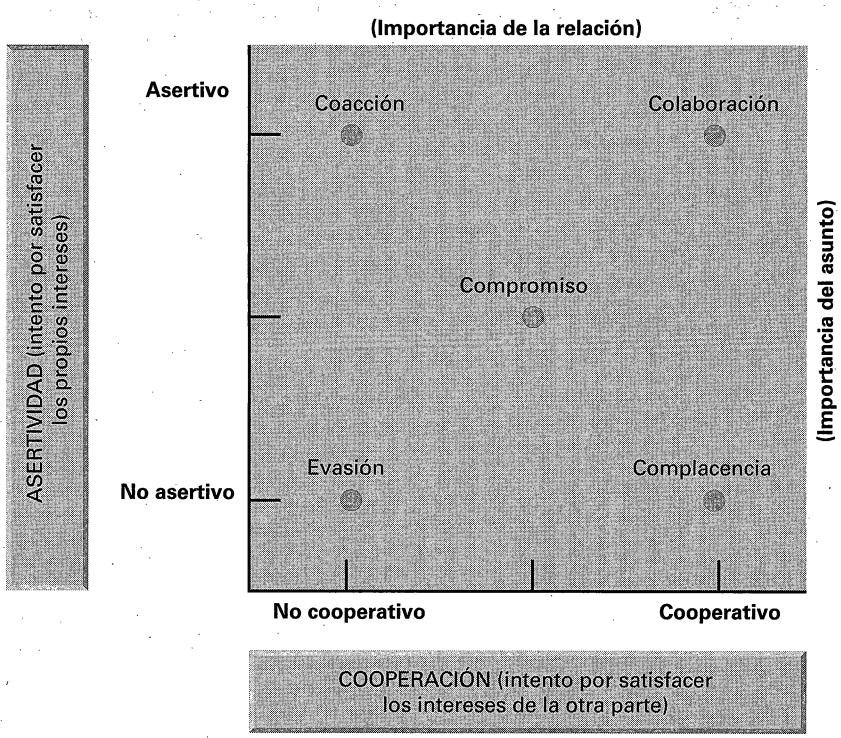
Cuando una importante fábrica de alimentos para mascotas anunció que una tercera parte de sus directivos tendría que apoyar a un tercer turno nuevo, la temida alteración de las rutinas personales y familiares provocó que muchos directivos pensaran en enviar su currículo a otras compañías. Además, la incertidumbre en torno a quiénes se pediría que trabajaran de noche fue tan grande que incluso el trabajo administrativo rutinario se vio alterado por las actitudes extremas y la lucha interna.

Antes de concluir este análisis de las diferentes fuentes de conflictos interpersonales, es útil señalar que las personas de determinados orígenes culturales podrían generar diferentes tipos de conflicto. Por ejemplo, una de las principales dimensiones de los valores culturales que emerge de la trascendental investigación de Geert Hofstede (1980) es la tolerancia a la incertidumbre. En algunas culturas, como la japonesa, existe una gran evasión a la incertidumbre, en tanto que otras culturas, como la estadounidense, son mucho más tolerantes a ese factor. Al generalizar a partir de esos hallazgos, si una empresa estadounidense y una japonesa crearan una compañía conjunta en una industria conocida por sus ventas altamente volátiles (por ejemplo, circuitos integrados de memoria de corta duración), cabría esperarse que los directivos japoneses experimentaran un mayor conflicto provocado por la incertidumbre que sus contrapartes estadounidenses. En contraste, puesto que la cultura estadounidense asigna un gran valor al individualismo (otra de las dimensiones básicas de los valores culturales de Hofstede), se esperaría que los directivos estadounidenses en esta empresa sufrieran un mayor nivel de conflicto a raíz de la interdependencia de sus roles con sus contrapartes japonesas.

Selección del método adecuado para el manejo de los conflictos

Ahora que hemos examinado varios tipos de conflicto en términos de su raíz y de sus fuentes, enfocaremos nuestra atención a las estrategias para manejar conflictos de cualquier tipo. Según se reveló en el cuestionario de la evaluación previa, las respuestas de los individuos ante las confrontaciones interpersonales tienden a agruparse en cinco categorías: *coacción, complacencia, evasión, compromiso* y *colaboración* (Volkema y Bergmann, 2001). Estas respuestas pueden organizarse a lo largo de dos dimensiones, como se muestra en la figura 7.3 (Ruble y Thomas, 1976). Estos cinco modelos de conflicto reflejan diferentes grados de cooperación y asertividad. Una respuesta cooperativa busca satisfacer las necesidades del individuo que interactúa, en tanto que una respuesta asertiva se centra en las necesidades de la propia persona. La dimensión de cooperación refleja la importancia de la relación, en tanto que la dimensión de asertividad refleja la importancia del asunto. Como verá en el siguiente análisis, la capacidad de cooperación y la asertividad no son mutuamente excluyentes.

Figura 7.3 **Modelo bidimensional de los comportamientos de conflictos**



FUENTE: *Adaptado de Ruble & Thomas, 1976.*

La **respuesta de coacción** (asertiva, no cooperativa) es un intento de satisfacer las propias necesidades a costa de las necesidades del otro individuo. Esto podría lograrse mediante el uso de la autoridad formal, de amenazas físicas, de tácticas manipuladoras o ignorando las demandas de la otra parte. El uso descarado de la autoridad en la propia oficina ("Yo soy el jefe, así que lo haremos a mi manera") u otras formas de intimidación reflejan un estilo de liderazgo egoísta que puede ser una falta de autoconfianza del líder. Los directivos que dependen de las estrategias de coacción simplemente ignoran las propuestas que amenacen sus intereses personales y pueden usar tácticas manipuladoras para lograr lo que quieren, aun cuando se esfuercen en parecer democráticos en su estilo de liderazgo.

El problema con el uso reiterado de este método para el manejo de los conflictos es que engendra hostilidad y resentimiento. Aunque es probable que los observadores admiren intelectualmente a los líderes autoritarios o manipuladores porque aparentan conseguir un gran arreglo, sus estilos directivos suelen generar una reacción violenta en el largo plazo, conforme las personas están cada vez menos dispuestas a absorber los costos emocionales, y trabajan para socavar la base del poder del líder autoritario.

El **método de complacencia** (cooperativo, no asertivo) satisface los intereses de la otra parte mientras descuida los propios. Por desgracia, algunos consejos de administración adoptan un método de complacencia con la dirección de empresas fracasadas y, por consiguiente, descuidan sus responsabilidades esenciales de supervisión. La dificultad del uso habitual de ese método es que se inclina por la preservación de una relación amistosa a expensas de la valoración de los asuntos de manera crítica y de proteger los derechos individuales. Esto podría traer como resultado que los otros se aprovechen de uno, disminuyendo la autoestima al darse cuenta de que los demás lo están utilizando para lograr sus objetivos, mientras uno fracasa en lograr cualquier avance personal.

La **respuesta de evasión** (no cooperativa, no asertiva) descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema o posponer una solución. La evasión es una respuesta con la que todos pierden porque asegura que no se cumpla ninguno de los verdaderos intereses de ambas partes. Ésta suele ser la respuesta de los directivos mal preparados en el aspecto emocional para manejar el estrés asociado con las confrontaciones, o podría reflejar el reconocimiento de que una relación no es lo suficientemente fuerte para absorber los efectos de un conflicto intenso.

El uso repetido de este método ocasiona una gran frustración en los demás, ya que parece que los asuntos nunca se resuelven y que los problemas verdaderamente difíciles se evitan. Cuando los directivos adoptan la evasión como su única estrategia de evasión de conflictos las personas a menudo se apresuran a llenar el vacío de liderazgo, lo que provoca una gran confusión y hostilidad en el proceso.

La **respuesta de compromiso** es un punto intermedio entre los niveles altos y bajos de asertividad y cooperación. Un compromiso es el intento de obtener satisfacción parcial para las dos partes, en el sentido de que ambas reciben la proverbial "media tajada". Para lograr esto, se pide a ambas partes que hagan sacrificios para obtener una ganancia común. Aunque este método tiene un gran atractivo práctico para los directivos, su uso indiscriminado es contraproducente. Si se pide continuamente a los subalternos que "dividan la diferencia", podrían concluir que sus directivos están más interesados en resolver los conflictos que los problemas. Esto genera un clima de conveniencia que alienta las jugarretas, como pedir hasta el doble de lo que uno necesita.

Un error común en las fusiones consiste en hacer un hincapié exagerado en el hecho de "ser justos con ambas partes", al comprometerse con políticas y prácticas corporativas contrapuestas, como el despido de miembros sobrantes del equipo. Cuando las decisiones se toman sobre la base de "repartir el dolor por igual" o "usar la mitad de los procedimientos de ustedes y la mitad de los nuestros", más que sobre la base del mérito, entonces la armonía toma prioridad sobre el valor. Paradójicamente, las acciones que se llevan a cabo en aras de "mantener la paz entre las familias fusionadas" muchas veces terminan siendo tan ilógicas e imprácticas que la unión emergente está condenada a operar bajo una rutina de confusiones y conflictos internos constantes.

El **método de colaboración** (cooperativo, asertivo) es un intento de resolver por completo los problemas de ambas partes. A menudo se le denomina método de "solución de problemas". En esta modalidad, el objetivo consiste en encontrar soluciones a las causas del conflicto, que sean satisfactorias para ambas partes, en vez de encontrar la falla o culpar a alguien. De esta forma, ambas partes pueden sentir que han "ganado". Es la única estrategia en la que todos ganan de las cinco que hemos mencionado. Aunque el método de colaboración no es idóneo para todas las situaciones, cuando se usa de manera adecuada tiene el efecto más benéfico para las partes implicadas: fomenta las normas de colaboración y confianza, en tanto que admite el valor de la asertividad; además, anima a los individuos a que enfoquen sus conflictos en los problemas y en los asuntos más que en las personalidades. Por último, cultiva las habilidades necesarias para el autocontrol, de manera que quienes solucionan los problemas se sienten fortalecidos. El método de colaboración para la solución de conflictos y problemas funciona mejor en entornos que apoyan la apertura, la franqueza y la igualdad. En una entrevista realizada a Steven Jobs cuando fundó NeXT, los editores de la revista *Inc.* le plantearon esta pregunta sobre los peligros de ser un jefe célebre: "Debe ser útil atraer a las mejores mentes a su nueva firma de computación, pero una vez que están ahí, ¿no se sienten intimidados por trabajar para una leyenda?". La respuesta de Jobs fue:

> *Todo depende de la cultura. La cultura de NeXT definitivamente recompensa el pensamiento independiente, y a menudo tenemos desacuerdos constructivos (a todos los niveles). A un nuevo empleado no le toma mucho tiempo darse cuenta de que las personas se sienten bien al disentir en forma abierta conmigo. Eso no significa que no pueda estar en desacuerdo con ellos, sino que las mejores ideas ganan. Nuestra actitud es que queremos lo mejor. No nos quedamos atascados en quién es el dueño de la idea. Se elige la mejor y adelante. (Gendron y Burlingham, 1989).*

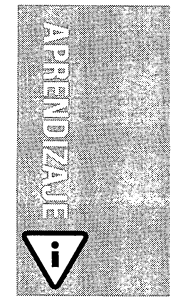
En la tabla 7.2 se comparan los cinco métodos para el manejo de conflictos. En esta tabla se exponen los fundamentos de cada método, incluyendo su finalidad, la manera en que ese objetivo se refleja en términos de la expresión de un punto de vista, así como su fundamento. Además, se resumen los posibles resultados de cada método.

Un área importante de la investigación organizacional ofrece más perspectivas a los cinco métodos de manejo de los conflictos que acabamos de describir. Los académicos de las **estrategias de la negociación** han mostrado que las personas por lo general adoptan uno de dos enfoques generales a sus negociaciones: *distributivo* o *integrador*. Los negociadores que adoptan una perspectiva de **negociación distributiva** tienden a suponer que los recursos son escasos y limitados, así que sus negociaciones se enfocan en repartir un "mismo pastel". Por el contrario, las personas que negocian con una **perspectiva integradora** buscan formas de colaboración para "expandir el pastel" al evitar las posturas fijas e incompatibles (Bazerman y Neale, 1992; Murnighan, 1992, 1993; Thompson, 2001). Debido a la suposición de que los recursos son escasos, los negociadores distributivos tienden a asumir una postura competitiva y antagonista. Creen que una parte sólo puede mejorar a expensas de la otra parte.

En consecuencia, a menudo pasan por alto oportunidades para buscar la colaboración como una estrategia

Tabla 7.2 Comparación de los cinco métodos para el manejo de conflictos

Método	Objetivo	Punto de vista	Fundamento	Posible resultado
1. Coacción	Salirse con la suya.	"Sé lo que está bien. No cuestionen mi juicio o mi autoridad".	Es mejor arriesgarse a generar algunos sentimientos negativos que abandonar un asunto con el que estás comprometido.	Usted se siente justificado, pero la otra parte se siente derrotada y posiblemente humillada.
2. Evasión	Evitar tener que enfrentar el conflicto.	"Soy neutral en este asunto". "Déjeme pensarlo". "Ese es un problema de alguien más".	Los desacuerdos son malos por naturaleza porque crean tensiones.	Los problemas interpersonales no se resuelven, lo que origina frustración a largo plazo, manifestada de diversas formas.
3. Compromiso	Llegar a un acuerdo con rapidez.	"Busquemos una solución con la que ambos podamos vivir, para así continuar con nuestro trabajo".	Los conflictos prolongados distraen al personal de su trabajo y generan sentimientos adversos.	Los participantes se condicionan a buscar soluciones rápidas más que eficaces.
4. Complacencia	No molestar a la otra persona.	"¿Qué puedo hacer para que te sientas bien en esta confrontación?". "Mi postura no es tan importante para arriesgarnos a que surjan sentimientos negativos entre nosotros".	Mantener relaciones armónicas debe ser nuestra prioridad.	Es probable que el otro se aproveche de usted.
5. Colaboración	Resolver el problema en conjunto.	"Esta es mi postura, ¿cuál es la tuya?". "Estoy comprometido a encontrar la mejor solución posible". "¿Qué sugieren los hechos?".	Las posturas de ambas partes son igualmente importantes (aunque no necesariamente igualmente válidas). Debería darse la misma importancia a la calidad del resultado y a la equidad del proceso de la toma de decisiones.	Es muy probable que el problema se resuelva. Además, ambas partes están comprometidas con la solución y se sienten satisfechas de haber sido tratadas de forma justa.



de manejo de conflictos. En el mejor de los casos, suelen inclinarse hacia el compromiso, lo cual significa que pueden dejar pasar soluciones creativas en las que todos ganen.

En contraste, los negociadores integradores abordan las negociaciones con una predisposición a encontrar resultados de "ganarganar". Adoptan técnicas de solución de problemas en lugar de una postura adversaria. Les interesa encontrar la mejor solución para ambas partes, en vez de elegir entre las soluciones preferidas de una y otra (De Dreu, Koole y Steinel, 2000; Fisher y Brown, 1988). Por supuesto, las soluciones en las que todos ganan no siempre son posibles, pero es mucho más probable que los negociadores integradores las descubran que aquellos que adopten un método distributivo para negociar. Como muestra la tabla 7.3, la colaboración es la única estrategia directiva que es integradora por naturaleza.

Tabla 7.3 Comparación entre las estrategias de negociación y de manejo de los conflictos

Estrategias de negociación	Distributiva	Integradora
Estrategias de manejo de conflictos	Compromiso Coacción Complacencia Evasión	Colaboración

ELEGIR ENTRE LAS CINCO ESTRATEGIAS

Aunque la colaboración es la única estrategia para el manejo de conflictos que busca producir resultados en los que todos ganen, no siempre es la mejor estrategia a

usar. De hecho, cada una de las cinco estrategias tiene su lugar.

De tal forma que la pregunta para los buenos directivos no es "¿cuál es el mejor?" sino "¿cuál debo emplear en *esta* situación?". La pertinencia de una estrategia administrativa depende de su congruencia con las preferencias personales y con las consideraciones situacionales.

PREFERENCIAS PERSONALES

Como se observa en el cuestionario de estrategias para el manejo de los conflictos, disponible en el sitio web de este libro, es importante que conozcamos nuestras preferencias personales para manejar los conflictos. Si no nos sentimos cómodos con un método en particular, es poco probable que lo usemos, no importa qué tan convencidos estemos de que es la mejor herramienta disponible para una situación conflictiva específica. Aunque existen numerosos factores que influyen en nuestras preferencias personales para manejar los conflictos, entre ellos las diferencias básicas de personalidad, hay dos especialmente notables: la cultura étnica y el género.

Las investigaciones sugieren que la *cultura étnica* afecta fuertemente las preferencias individuales a las cinco estrategias de manejo de conflictos (Seybolt *et al.*, 1996; Weldon y Jehn, 1995). Por ejemplo, las personas de las culturas asiáticas tienden a preferir los estilos no antagónicos de la complacencia y la evasión (Rahim y Blum, 1994; TingToomey *et al.*, 1991; Xie, Song y Stringfellow, 1998), a diferencia de los estadounidenses y los sudafricanos, quienes prefieren el método de coacción (Rahim y Blum, 1994; Seybolt *et al.*, 1996; Xie *et al.*, 1998). En general, el compromiso es el método preferido más común entre las culturas (Seybolt *et al.*, 1996), tal vez porque el compromiso podría considerarse como la alternativa menos costosa y el método que alcanza con mayor rapidez niveles de justicia aceptables para ambas partes.

Las investigaciones sobre la relación entre el estilo preferido para el manejo de los conflictos y el *género* son menos claras. En algunos estudios se informa que los varones son más proclives a utilizar la respuesta de coacción, mientras que las mujeres tienden a seleccionar el método del compromiso (Kilmann y Thomas, 1977; Ruble y Schneer, 1994). En contraste, otros estudios revelaron que el género tiene escasa influencia en las respuestas preferidas de los individuos ante los conflictos (Korabik, Baril y Watson, 1993). En general, parece que el género no es un fuerte factor de predicción de la preferencia de los estilos de manejo de conflictos, sino que las personas todavía se aferran a las expectativas de los roles de género sobre las preferencias de manejo de conflictos (Keashly, 1994).

Aun cuando las personas tengan preferencias por alguna estrategia de manejo de conflictos en particular, es importante señalar que esas preferencias son sólo tendencias generales. La mayoría de las personas puede recurrir a más de un único estilo de manejo de conflictos. Se trata de una aclaración importante porque, ante la gran variedad de causas o formas de conflictos, se podría suponer que un manejo eficaz del conflicto requeriría del uso de más de un método o más de una estrategia.

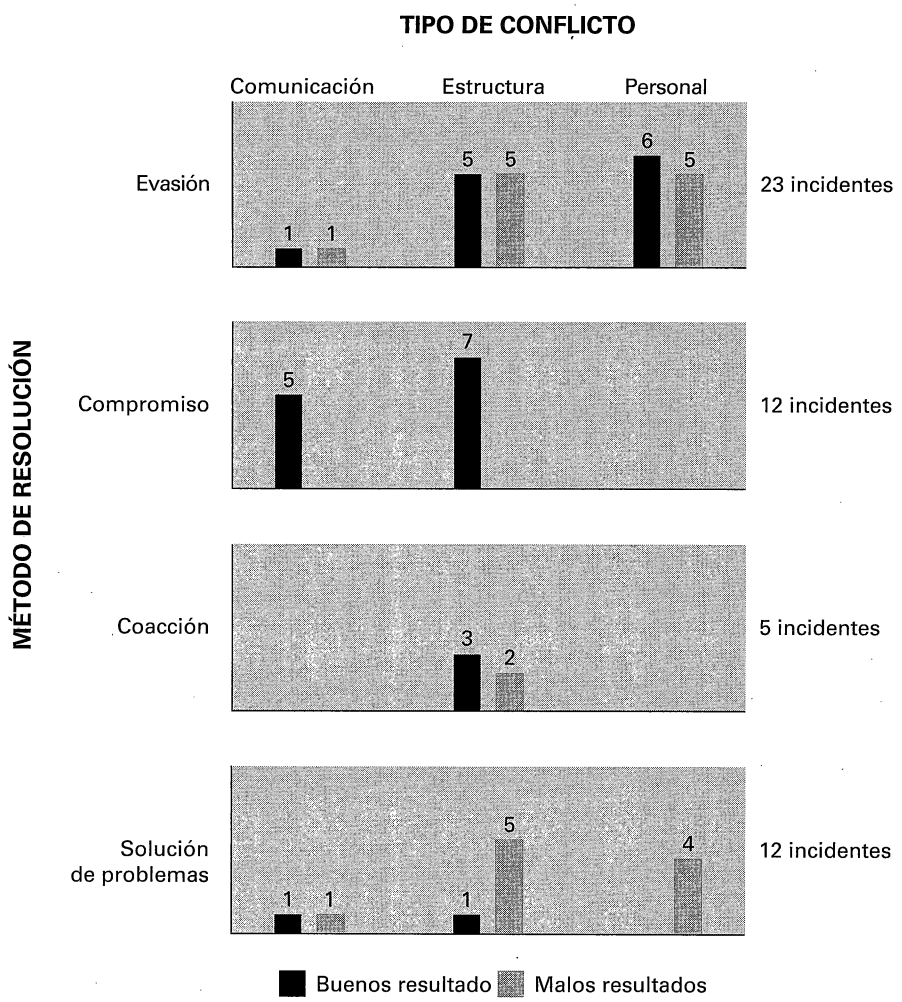
La investigación sobre este asunto es reveladora. En un estudio clásico sobre este tema, se pidió a 25 ejecutivos que describieran dos situaciones conflictivas: una con resultados negativos y otra con resultados positivos (Phillips y Cheston, 1979). Luego, los incidentes se clasificaron en términos del método empleado para manejar el conflicto. Como se muestra en la figura 7.4, hubo 23 incidentes de coacción; 12 de solución de problemas; 5 de compromiso, y 12 de evasión. Hay que reconocer que se trata de una muestra muy pequeña de directivos, pero los resultados son llamativos. Por ejemplo, la coacción fue por mucho la estrategia más usada (el doble de incidentes que del de solución de problemas, y casi cinco veces más que de compromiso). Esto es sorprendente dado que el estudio también mostró que era probable que la coacción produjera malos resultados. Por el contrario, la solución colaborativa de problemas siempre estaba ligada a resultados positivos, y la evasión por lo general conducía a resultados negativos.

Si es evidente que la coacción no es la mejor de las estrategias de manejo de conflictos, ¿por qué los ejecutivos de alto nivel tienen tanta inclinación a usarla? Una posible respuesta es la rapidez. Un estudio de las estrategias de influencia preferidas por más de 300 directivos en tres naciones (Kipnis y Schmidt, 1983) ofrece la evidencia de esta suposición. En ese estudio se reportó que cuando los subalternos se muestran renuentes a obedecer una solicitud, los directivos ejercen su facultad de ordenar y tienden a replegarse en el poder superior e insistir en la obediencia. Este patrón estaba tan arraigado, que los autores del estudio propusieron una "ley de hierro del poder: cuanto mayor sea la discrepancia del poder entre la influencia y la meta, mayor será la probabilidad de que se usen más estrategias directivas de influencia" (p. 7).

Un segundo hallazgo destacado en la figura 7.4 es que algunos métodos para manejar los conflictos nunca se emplean para manejar determinados tipos de conflictos. En particular, los directivos no informaron de un solo caso de solución de problemas o de compromiso cuando la fuente del conflicto residía en problemas de índole personal. Estos métodos se utilizaban sobre todo para manejar conflictos que implicaban metas incompatibles y sistemas conflictivos de recompensas entre departamentos.

Se pueden extraer dos conclusiones de la investigación acerca del uso de los diferentes métodos para manejar conflictos. Primero, ninguno de los métodos sirve para manejar todos los tipos de conflictos. Segundo, los directivos enfrentan mejor los conflictos si se sienten cómodos utilizando diversos métodos (Savage *et al.*, 1989). Estas

Figura 7.4 **Resultados de la resolución de conflictos según el tipo de conflicto y el método de resolución**



FUENTE: *Basado en The Regents de la Universidad de California. Reproducido de California Management Review, vol. 21, núm. 4.*

conclusiones señalan la necesidad de entender las condiciones bajo las que cada técnica de manejo de conflictos es más eficaz. En la tabla 7.4 se resumen las circunstancias situacionales que apoyan el uso de cada estrategia.

CONSIDERACIONES SITUACIONALES

En la tabla 7.4 se identifican cuatro importantes circunstancias específicas de incidentes que se podrían utilizar para elegir el método adecuado para manejar el conflicto.

A. ¿Qué tan importante es el tema en disputa? (En la tabla, "Alta" significa sumamente importante; "Baja" significa no muy importante).
B. ¿Qué tan importante es la relación? ("Alta" significa asociación crucial, en curso, única en su clase; "Baja" significa transacción de una sola vez, para la que ya existen alternativas disponibles).
C. ¿Cuál es el nivel relativo de poder o autoridad entre los individuos en conflicto? ("Alto" significa que el actor tiene mayor estatus que el otro individuo en conflicto; "Igual" significa que las dos partes son compañeros; "Bajo" significa que el actor tiene menor estatus que el otro individuo en conflicto).
D. ¿En qué medida el tiempo es una limitante significativa para resolver el conflicto? ("Alta" significa que el conflicto se debe resolver rápidamente; "Baja" significa que el tiempo no es un factor importante).

Tabla 7.4 Coincidencia del método de manejo de conflictos con la situación

	Método de manejo de conflictos				
Consideraciones situacionales	Coacción	Complacencia	Compromiso	Colaboración	Evasión
Importancia del asunto	Alta	Baja	Media	Alta	Baja
Importancia de la relación	Baja	Alta	Media	Alta	Baja
Poder relativo	Alta	Baja	Equal	Bajo-alto	Igual
Limitación de tiempo	Media-alta	Media-alta	Baja	Baja	Media-alta

La ventaja de esta tabla es que permite evaluar con rapidez una situación y decidir si cierto método de manejo de conflictos es adecuado. Como se indicará en las siguientes descripciones, es importante recordar que no todos los aspectos situacionales tienen la misma importancia al seleccionar un método específico.

El método de coacción es más adecuado cuando un conflicto implica valores o políticas y cuando uno se siente obligado a defender la postura "correcta", cuando no es tan importante mantener una estrecha relación de apoyo y cuando existe la sensación de urgencia. Un ejemplo de tal situación sería un directivo que insiste en que un becario obedezca las importantes reglas de seguridad de la empresa.

El método de complacencia es más adecuado cuando la importancia de mantener una buena relación de trabajo supera todas las demás consideraciones. La naturaleza de los asuntos y el tiempo disponible desempeñan un papel secundario al determinar la elección de esta estrategia. La complacencia es adecuada cuando los asuntos no son vitales para los intereses de los implicados y el problema se debe resolver rápido.

Tratar de establecer un compromiso es más adecuado cuando los asuntos son complejos y de importancia moderada, cuando no hay soluciones sencillas y ambas partes tienen un fuerte interés en diferentes facetas del problema. El otro requisito situacional esencial es contar con el tiempo necesario para la negociación. El caso representativo es una sesión de negociación entre los representantes de la dirección y de los empleados para evitar una amenaza de huelga. La experiencia demuestra que las negociaciones funcionan mejor entre partes que tienen el mismo poder y que están comprometidas en mantener una buena relación a largo plazo.

El método de colaboración es el más adecuado cuando los asuntos son cruciales, cuando es importante mantener una relación de apoyo entre compañeros y cuando no existen restricciones de tiempo. Aunque la colaboración también puede ser un método efectivo para resolver conflictos entre un superior y un subalterno, es importante señalar que cuando un conflicto implica a iguales, el método de colaboración es más recomendable que el de coacción o el de complacencia.

El método de evasión es más adecuado cuando uno no corre riesgos en el asunto y no hay una razón interpersonal relevante para participar, sin importar si el conflicto implica a un superior, un subalterno o un compañero. Aunque serían preferibles otras estrategias que tengan altas probabilidades de resolver los problemas sin dañar relaciones, como el compromiso y la colaboración, éstas se descartan por la presión del tiempo. De vez en cuando, las presiones extremas de tiempo hacen de la evasión la mejor estrategia.

Ahora, debemos admitir que ésta es una perspectiva muy racional de cómo seleccionar los métodos adecuados para resolver un conflicto. Tal vez usted se pregunte si es realista creer que, al calor de una confrontación emocional, el individuo retrocederá y hará este tipo de evaluación deliberada y sistemática de la situación. Pero las mejores personas para manejar conflictos aprenden a realizar este análisis con gran rapidez y a responder casi instintivamente con una estrategia que es adecuada a la ocasión.

Aunque lo animamos a que adopte un método analítico y reflexivo para resolver conflictos, esto no significa que usted dé por hecho que la otra parte adopte la misma estrategia. Por ejemplo, cuando en los conflictos participan personas de tradiciones culturales muy diferentes, es común que su falta de acuerdo acerca de cómo resolver sus diferencias, o incluso sobre la importancia de resolverlas imposibilite su objetivo de alcanzar una verdadera solución en colaboración. Si las partes de un conflicto tienen puntos de vista muy diferentes respecto al tiempo, el poder, la ambigüedad, las normas o la importancia de las relaciones, cabe esperar que tengan dificultades para acordar el curso de acción adecuado para resolver el conflicto (Trompenaars, 1994). En términos simples: si no se coincide en *cómo* se llegará a un acuerdo, no es muy benéfico discutir en *qué* puede consistir ese acuerdo.

Por lo tanto, los individuos que manejan bien los conflictos deben esforzarse en aclarar suposiciones, interpretaciones y expectativas al inicio del proceso de manejo del conflicto.

Para resumir esta sección, sin importar sus preferencias personales por algún estilo de manejo de conflictos, es importante ampliar su "zona de comodidad" y que se vuelva competente en la aplicación de la gama completa de opciones. También es importante acoplar la estrategia del manejo de conflictos con los factores situacionales sobresalientes, incluyendo la importancia del asunto y de la relación, el poder relativo y las limitaciones de tiempo. Por último, es importante que los individuos en conflicto analicen sus ideas respecto al proceso adecuado para resolver sus diferencias, en especial cuando provienen de entornos muy diferentes.

Resolución de confrontaciones interpersonales mediante el método de colaboración

Ahora dejaremos el tema de cuándo usar cada uno de los métodos y estudiaremos la forma de utilizar adecuadamente el método de colaboración cuando las circunstancias lo apoyen. Decidimos enfocarnos en este método por dos razones. Primero, como se señaló a lo largo de todo el análisis, la colaboración es el mejor método general. En cierto sentido, los directivos eficaces consideran este método como su "opción predeterminada", a menos que exista una fuerte razón que los obligue a probar otra estrategia. La segunda razón es que éste es el más difícil de llevar a la práctica de manera eficaz. En el estudio de Kipnis y Schmidt (1983), analizado antes, la mayoría de los directivos mostraron un apoyo general para el método de colaboración, pero cuando las cosas no marchaban como ellos deseaban, regresaban a un método directivo. En contraste, para los ejecutivos es bastante sencillo ceder o imponer su voluntad, pero resolver las diferencias de una forma verdaderamente colaborativa es un proceso complicado y desafiante. Como resultado, cuando las condiciones indican que el método de colaboración es el más adecuado, los directivos poco hábiles a menudo eligen los métodos menos desafiantes. Para que desarrolle su destreza en el uso del método de colaboración, lo que resta de este capítulo describe las guías de comportamiento para resolver las confrontaciones interpersonales en colaboración.

ESQUEMA GENERAL PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN COLABORACIÓN

La adición de "solución de problemas" a este título exige una breve explicación. Cuando las dos partes en conflicto acuerdan trabajar en colaboración para encontrar una solución, en esencia están acordando compartir una actitud o un valor.

En cierto sentido, acuerdan no obligar a la otra parte a aceptar una solución unilateral. No obstante, el desarrollo de habilidades requiere más que un ajuste de la actitud: necesitamos entender las competencias reales requeridas para la resolución eficaz de conflictos. Describimos un proceso de solución de problemas que ofrece un método razonado, deliberado y ordenado para la resolución de conflictos, que permita a ambas partes cumplir su compromiso de trabajar juntos. Este método estructurado es especialmente útil cuando se aplica a los conflictos enfocados en las personas. En tales situaciones, es útil contar con un esquema para organizar los pensamientos y controlar las emociones.

Comenzaremos nuestra discusión del proceso de resolución de conflictos en colaboración mediante la introducción de un esquema general de seis pasos, adaptados de la bibliografía sobre la negociación integradora que se describió con anterioridad (Stroh, Northcraft y Neale, 2002). Después usaremos este panorama general para desarrollar un conjunto más detallado de guías para la solución de problemas.

A. **Establecer metas superiores.** Para fomentar un clima de colaboración, las dos partes en conflicto deben enfocarse en lo que tienen en común. Por ejemplo, las partes pueden acordar que la meta compartida es incrementar la productividad, reducir costos, disminuir el tiempo de diseño o mejorar las relaciones entre los departamentos. Comenzar con metas compartidas sensibiliza a las partes acerca de los beneficios mutuos de resolver sus diferencias. Este paso se caracteriza por una pregunta general: "¿Qué metas comunes apoyan estas discusiones?".

B. **Separar a las personas del problema.** Una vez aclarados los beneficios mutuos detrás del conflicto, las partes deben enfocarse después en el asunto real: solucionar el problema (en oposición a "corregir" a otra persona). Es más probable que las confrontaciones interpersonales generen satisfacción mutua si las partes despersonalizan su desacuerdo y suprimen sus deseos personales de venganza o de competitividad. En otras palabras, se considera a la otra parte como el defensor de un punto de vista y no como un rival. El individuo que soluciona problemas diría: "Ésta es una postura irracional", en vez de "Tú eres una persona irracional".

C. **Enfocarse en los intereses, no en las posturas.** Las posturas son demandas o afirmaciones; los intereses constituyen la razón que subyace en las demandas. La experiencia indica que es más fácil establecer un acuerdo en relación

APRENDIZAJE

con los intereses, porque tienden a ser más generales y multifacéticos. Este paso supone la redefinición y la ampliación de los problemas para hacerlos más manejables. Implica preguntar "por qué" para llegar al corazón de las necesidades de la otra persona. Una afirmación de colaboración característica es: "Ayúdame a entender por qué defiendes esa postura".

D. **Inventar opciones para obtener ganancias mutuas.** Este paso consiste en generar soluciones creativas. Al enfocar la atención de ambas partes en una lluvia de ideas de soluciones novedosas en las que ambas partes podrían coincidir, la dinámica interpersonal cambia de manera natural al basarse en la competencia y no en la colaboración. Además, cuanto mayor sea el número de opciones y combinaciones para explorar, mayor será la probabilidad de encontrar un punto medio. Este paso se podría resumir de la siguiente manera: "Ahora que entendemos mejor las preocupaciones y los objetivos subyacentes del otro, hagamos una lluvia de ideas para encontrar formas de satisfacer nuestras necesidades".

E. **Usar criterios objetivos para evaluar las alternativas.** Sin importar qué tan colaboradores sean los participantes, lo más probable es que existan algunos intereses irreconciliables. En vez de verlos como oportunidades para someter a prueba las voluntades, es mucho más productivo determinar qué es justo. Esto requiere que ambas partes examinen la forma en que se juzgará la equidad. Un cambio en el pensamiento de "obtener lo que quiero" a "decidir qué es lo más lógico" fomenta una actitud abierta y razonable. Alienta a las partes a evitar un exceso de confianza o de compromiso con su postura inicial. Este método se caracteriza por la pregunta: "¿Cuál es la forma justa para evaluar los méritos de nuestros argumentos?".

F. **Definir el éxito en términos de ganancias reales, no de pérdidas imaginarias.** Si un directivo desea 10 por ciento de aumento y recibe sólo 6 por ciento, podría considerar ese resultado como una mejora de 6 por ciento o como un déficit de 40 por ciento. La primera interpretación se enfoca en las ganancias, la segunda en las pérdidas (en este caso, en las expectativas no cumplidas). El resultado es el mismo, pero la satisfacción del directivo varía de manera sustancial. Es importante reconocer que nuestra satisfacción con un resultado se ve afectada por los parámetros que usamos para juzgarlo. Al reconocer esto, quien soluciona los problemas con base en la colaboración facilita la resolución al juzgar el valor de las soluciones propuestas en contra de estándares razonables. Esta perspectiva se refleja en la pregunta: "¿Este resultado constituye una mejora significativa a partir de las condiciones actuales?".

LAS CUATRO FASES DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN COLABORACIÓN

Observe cómo el método de solución de problemas fomenta la colaboración al mantener el proceso centrado en los *problemas compartidos* y en *compartir las soluciones*. Es importante recordar esto, en especial cuando se utiliza el método de colaboración para resolver un conflicto centrado en las personas. Por el grado de dificultad inherente a esta actividad, continuaremos empleando el contexto de conflicto centrado en las personas en el resto de nuestro análisis. Para revisar información sobre el manejo de conflictos enfocados en los asuntos utilizando diferentes estrategias de negociación, vea Murnighan (1992, 1993) y Thompson (2001).

Hemos organizado nuestro análisis detallado de las guías de comportamiento alrededor de las cuatro fases del **proceso de solución de problemas**: (1) *identificación del problema*; (2) *generación de la solución*; (3) *formulación del plan de acción y acuerdos*, e (4) *implementación y seguimiento*. En medio de una discusión acalorada, las primeras dos fases son los pasos más cruciales, así como los más difíciles de llevar a cabo de manera eficaz. Si usted es capaz de llegar a un acuerdo respecto a cuál es el problema y cómo intenta resolverlo, los detalles del acuerdo, incluyendo el plan de seguimiento, surgirán de manera natural. En otras palabras, estamos otorgando mayor importancia al desarrollo de habilidades en los casos donde es más necesaria la destreza para poner en marcha el proceso.

También hemos organizado nuestras guías en torno a los roles específicos de un conflicto. Por lo general en las confrontaciones participan al menos dos actores: el que **inicia** y **el que responde**. A veces, un conflicto de dos partes representa un reto mayor para los que responden porque ellos tienen la responsabilidad de transformar una queja en una discusión encaminada a resolver problemas. Esto requiere de mucha paciencia y confianza en uno mismo, pues los iniciadores poco hábiles suelen comenzar la discusión culpando por el problema a quien responde. En esta situación, un individuo encargado de responder que carece de habilidades se mostrará a la defensiva y buscará una oportunidad para "emparejar el marcador".

Si esta dinámica en la que todos pierden continúa, generalmente se requiere de un **mediador** para enfriar el conflicto, restablecer la comunicación constructiva y ayudar a que las partes concilien sus puntos de vista. La presencia de un mediador libera parte de la presión de

quien responde porque un árbitro imparcial ayuda a movilizar la confrontación a través de las fases de solución del problema.

Las siguientes guías ofrecen un modelo para representar los roles del iniciador, del que responde y del mediador, de tal forma que pueda solucionarse el problema. En nuestro análisis de cada uno de los roles, supondremos que los otros participantes en el conflicto no se están comportando de acuerdo con las guías prescritas.

Iniciador: Identificación del problema

A. Reconozca que el problema es suyo. Es importante reconocer que cuando uno está molesto y frustrado, el problema es de uno y no de la otra persona. Usted puede sentir que su jefe o un compañero son la fuente de su problema, pero el primer paso para resolverlo es reconocer que usted es responsable de sus sentimientos. Suponga que alguien entra a su oficina con un puro encendido sin preguntar si está permitido fumar. El hecho de que su oficina va a oler mal por el resto del día podría enfurecerlo, aunque dicho olor no representa un problema para su huésped fumador. Una forma de determinar quién es el dueño de un problema consiste en identificar qué necesidades no se están satisfaciendo. En este caso, su necesidad de un ambiente de trabajo limpio no se satisface, así que la oficina olorosa es su problema.

La ventaja de reconocer que un problema es de uno, cuando se registra una queja, es que reduce la actitud defensiva (Adler, Rosenfeld y Proctor, 2001; Alder y Rodman, 2003). Para que usted solucione su problema, el que responde no debe sentirse amenazado por su planteamiento inicial del asunto. Al comenzar la conversación con la solicitud de que el otro le ayude a resolver su problema, usted de inmediato establece una atmósfera para la solución. Por ejemplo, usted puede decir: "Bill, ¿tienes unos minutos? Tengo un problema que necesito comentar contigo".

B. Describa en forma concisa su problema en términos de comportamientos, consecuencias y sentimientos. Gordon (2000) planteó un modelo útil para recordar cómo expresar en forma efectiva el asunto: "Tengo un problema. Cuando tú haces X, resulta Y, y yo siento Z". Aunque no recomendamos la memorización de fórmulas para mejorar nuestras habilidades de comunicación, tener este modelo en mente le ayudará a identificar tres elementos esenciales en su "planteamiento del problema".

Primero, describa los comportamientos específicos (X) que sean un problema para usted. Esto le ayudará a evitar la tendencia reflexiva cuando esté molesto para dar retroalimentación que sea evaluadora y no específica. Una manera de hacerlo es especificar las expectativas o los estándares que se hayan violado. Por ejemplo, un subalterno podría haber olvidado una fecha de entrega para terminar una tarea asignada, su jefe podría encargarse gradualmente de actividades que antes delegaba en usted o un colega del departamento de contabilidad podría haber fallado en repetidas ocasiones al darle la información requerida para una presentación importante.

Segundo, determine las consecuencias específicas observables (Y) de esos comportamientos. El simple hecho de decir a los demás que sus acciones le están ocasionando problemas suele ser un estímulo suficiente para lograr un cambio. En ambientes con ritmos de trabajo rápidos, las personas suelen volverse insensibles al efecto de sus actos. Su intención no es ofender, sino que están tan ocupados cumpliendo las fechas límite relacionadas con "la entrega del producto" que ignoran la sutil retroalimentación negativa de los demás. Cuando esto ocurre, dirigir su atención hacia las consecuencias de sus comportamientos a menudo los impulsa a cambiar.

Por desgracia, no todos los problemas se pueden resolver con esa facilidad. En ocasiones, los infractores están conscientes de las consecuencias negativas de su comportamiento y, no obstante, persisten en él. En tales casos, este método aún podría ser útil para alentar una discusión estimulante encaminada a la solución de problemas, ya que plantea las preocupaciones de una forma inofensiva. Es probable que los comportamientos de quienes responden estén limitados por las expectativas de su jefe o por el hecho de que su departamento aún no cuenta con personal suficiente. Tal vez quienes responden no sean capaces de modificar esas limitaciones, pero este método los animará a comentarlas con usted para que puedan resolver juntos el problema.

Tercero, describa los sentimientos (Z) que experimenta como resultado del problema. Es importante que quien responde entienda que el comportamiento no sólo es inconveniente; es necesario explicarle cómo le está afectando a nivel personal al provocar sentimientos de frustración, enojo o inseguridad. Explique cómo esos sentimientos interfieren con su trabajo, que le impiden concentrarse, congeniar con los clientes y apoyar a su jefe, o estar dispuesto a hacer los sacrificios personales necesarios para cumplir con las fechas de entrega.

Recomendamos usar este modelo de tres pasos como guía general. El orden de los componentes podría variar y no se debe usar las mismas palabras todo el tiempo. Observe cómo los elementos del modelo "XYZ" se usan de diferentes maneras en la tabla 7.5.

C. Evite sacar conclusiones evaluativas y atribuir motivos al que responde. Cuando los intercambios entre las dos partes en conflicto adquieren un tinte de venganza, cada una suele tener una perspectiva diferente acerca de la justificación de los actos de los demás. Por lo general, cada uno cree que es víctima de la agresión del otro. En los conflictos internacionales, las naciones antagónicas a menudo creen que están actuando en forma defensiva y no ofensiva. De manera similar, en

Tabla 7.5 Ejemplos del método "XYZ" para plantear un problema

Modelo:

"Tengo un problema. Cuando haces X (comportamiento), resulta Y (consecuencias), y me siento Z".

Ejemplos:

Tengo que decirte que me molesta (sentimientos) que hagas bromas acerca de mi mala memoria frente a otras personas (comportamiento). De hecho, me enojo tanto que empiezo a traer a colación tus errores para vengarme (consecuencias).

Tengo un problema. Cuando dices que estarás aquí a las seis para nuestra cita y llegas después de las siete (comportamiento), la cena se arruina y se nos hace tarde para ir al espectáculo que planeamos (consecuencias). Me siento herido porque parece que no soy tan importante para ti (sentimientos).

Los empleados desean que la dirección sepa que hemos tenido dificultades últimamente porque no nos avisan con antelación las ocasiones en que necesitan que trabajemos tiempo extra (comportamiento). Tal vez esto explique algunas de las quejas y la falta de cooperación que han mencionado (consecuencias). De cualquier manera, queremos aclarar que esta política ha provocado que muchos de los empleados estén muy resentidos (sentimientos).

FUENTE: *Adaptado de Adler, 1977.*

los conflictos de menor escala, cada uno podría tener percepciones distorsionadas de su propio daño y de los motivos del "ofensor" (Kim y Smith, 1993). Por lo tanto, cuando exponga su problema, evite los riesgos de hacer acusaciones, inferir las intenciones o motivaciones, o atribuir el comportamiento indeseable del que responde a la incompetencia personal. Expresiones como "siempre me interrumpes", "no has sido justo conmigo desde el día en que no estuve de acuerdo contigo en la reunión del consejo" y "nunca tienes tiempo para escuchar nuestros problemas y sugerencias porque administras muy mal tu tiempo" son ineficaces para iniciar un proceso de solución de problemas.

Otra clave para reducir una actitud defensiva consiste en retrasar la propuesta de una solución hasta que ambas partes coincidan en la naturaleza del problema. Cuando usted se molesta mucho por el comportamiento de alguien y siente que es necesario presentar una queja, a menudo se debe a que la persona ha violado seriamente sus expectativas. Por ejemplo, podría sentir que su jefe debió haber sido menos dogmático y escuchado más durante una entrevista de establecimiento de metas. En consecuencia, usted podría sentirse tentado a sugerir inmediatamente un estilo más democrático o sensible.

Además de provocar una actitud defensiva, la principal desventaja de iniciar la solución de un problema con una sugerencia de corrección es que impide el proceso de solución. Antes de completar la fase del planteamiento, ya se pasó de inmediato a la fase de generación de soluciones, con base en la suposición de que uno conoce todas las razones y las limitaciones del comportamiento de la otra persona. Ambos generarán soluciones mejores y más aceptables si presentan su planteamiento del problema y lo analizan a fondo antes de sugerir posibles soluciones.

D. Persista hasta que el asunto se entienda. Hay momentos en los que el individuo que responde no recibirá o no reconocerá con claridad ni siquiera el mensaje expresado de la forma más eficiente. Supongamos, por ejemplo, que usted comparte el siguiente problema con un compañero de trabajo:

> *Algo me ha estado molestando y necesito compartir mis preocupaciones contigo. Francamente, me siento incómodo (sentimiento) con tu uso excesivo de groserías (comportamiento). No me importa un ocasional "demonios" o "maldita sea", pero las otras palabras me molestan mucho. Últimamente he estado evitándote (consecuencias), y eso no es bueno porque interfiere con nuestra relación de trabajo, así que quería que supieras cómo me siento.*

Cuando usted comparte sus sentimientos en esta forma no evaluativa, es probable que la otra persona entienda su posición y tal vez trate de modificar su comportamiento para satisfacer sus necesidades. Por otro lado, existen muchas respuestas a su comentario poco satisfactorias:

> *Oye, actualmente todo mundo habla así. Y además, tú también tienes tus errores, ¡tú lo sabes! [Su compañero de trabajo se vuelve defensivo, racionaliza y contraataca].*
>
> *Sí, supongo que digo muchas malas palabras. Tendré que trabajar en ello algún día. [Comprende el sentido general de su mensaje, pero no advierte qué tan grave es el problema para usted].*
>
> *Escucha, si continúas enojado porque olvidé avisarte de la reunión del otro día, puedes*

estar seguro de que estoy verdaderamente apenado y de que no lo haré otra vez. [Total malentendido].

Hablando de esquivar, ¿has visto a Chris últimamente? Me pregunto si tiene algún problema. [Está desconcertado por su frustración y cambia el tema].

En cada caso el compañero de trabajo no entiende o no quiere reconocer el problema. En estas situaciones usted debe reiterar su preocupación hasta que la otra parte reconozca que hay un problema que debe resolverse. De otra forma, el proceso de solución del problema terminará en este punto y nada cambiará. Las afirmaciones repetidas pueden adoptar la forma de expresar la misma frase varias veces o de reiterar su preocupación con diferentes palabras o ejemplos, que usted crea que podrían mejorar la comprensión. Para evitar introducir nuevas preocupaciones o pasar de un modo descriptivo a uno evaluativo, considere la fórmula "XYZ" de retroalimentación.

E. Fomente la discusión bidireccional. Puede establecer un mejor clima de solución de problemas al invitar a quien responde a expresar opiniones y hacer preguntas. Tal vez exista una explicación razonable para el comportamiento perturbador del otro; la persona podría tener una visión radicalmente diferente del asunto. Cuanto más pronto se introduzca esta información a la conversación, habrá mayores probabilidades de que se resuelva.

Como regla general, el iniciador debe mantener breve su afirmación de inicio. Cuanto más extensa sea la declaración inicial del problema, más probable será que genere una reacción defensiva. Cuanto más hablemos, más exaltados nos sentiremos y más probabilidad tendremos de violar los principios de una comunicación de apoyo. Como resultado, la otra parte comienza a sentirse amenazada, empieza a planear mentalmente una refutación o un contraataque y deja de escuchar de manera empática nuestras preocupaciones. Una vez que esta dinámica se impone en la discusión, el método de colaboración suele descartarse en favor de las estrategias de complacencia o de coacción, dependiendo de las circunstancias. Cuando esto ocurre, es poco probable que los actores lleguen a una solución mutuamente satisfactoria para su problema sin la intervención de un tercero.

E. Administre su agenda: Trate problemas múltiples o complejos de manera creciente. Una forma de abreviar su planteamiento inicial consiste en tratar los problemas complejos en forma creciente. En vez de plantear una serie de problemas al mismo tiempo, concéntrese desde el inicio en un problema simple o rudimentario. Luego, conforme se logre comprender la perspectiva de la otra parte y se comparta cierto éxito en la solución del problema, podrá discutir temas más desafiantes.

Esto es especialmente útil cuando se trata de resolver un problema con alguien que es importante para su desempeño laboral, pero que no ha tenido una larga relación con usted. Cuanto menos familiarizado esté con las opiniones y la personalidad del otro individuo, así como con los aspectos situacionales que influyen en su comportamiento, más deberá concebir la discusión para la solución del problema como una misión para conocer los hechos y establecer una buena relación. Esto se realiza mejor si concentra su planteamiento inicial como la manifestación específica de un problema más general y luego abriendo la conversación a quien responda. Por ejemplo: "Bill, tuvimos dificultades para lograr que el pedido estuviera listo a tiempo ayer. ¿Cuál crees que fue el problema?".

Iniciador: Generación de soluciones

G. Enfóquese en las similitudes como base para solicitar un cambio. Una vez que ambas partes entendieron el problema con claridad, la discusión debe dirigirse a la fase de generación de soluciones. La mayoría de los individuos comparten al menos algunas metas personales y organizacionales, creen en muchos de los mismos principios directivos fundamentales y operan bajo limitaciones similares. Estas similitudes podrían servir como punto de partida para generar soluciones. El método más directo para modificar el comportamiento ofensivo del otro consiste en hacer una solicitud. La legitimidad de una solicitud será más evidente si está ligada a intereses comunes, los cuales incluyen valores compartidos (como tratar a los colaboradores en forma justa y cumplir los compromisos) o limitaciones compartidas (como tener los informes a tiempo y operar bajo restricciones presupuestales). Señalar la manera en que un cambio en el comportamiento del otro podría afectar positivamente su destino compartido reducirá la actitud defensiva: "Jane, uno de los motivos por el que todos nos esforzamos tanto para construir este equipo de auditoría es el apoyo mutuo. Todos estamos muy presionados para terminar este trabajo en la fecha límite de entrega del tercer trimestre, que es la próxima semana. ¿Reconsiderarías tu actitud de no trabajar tiempo extra al menos hasta que salgamos juntos de esta crisis?".

Quien responde: Identificación del problema

Ahora cambiamos nuestra atención al **punto de vista del individuo que responde**, quien se supone que es la fuente del problema. En un escenario laboral, ese podría ser usted si uno de sus empleados le dice que está haciendo demandas poco realistas, un supervisor le reclama que no está siguiendo los procedimientos adecuados o si una compañera de trabajo le acusa de atribuirse el crédito por las ideas que ella generó. Las siguientes directrices muestran cómo responder al comportamiento

APRENDIZAJE

del iniciador para que puedan tener una experiencia fructífera de solución de problemas.

A. Establezca un clima para la solución conjunta del problema al mostrar interés y preocupación genuinos. Cuando una persona se queje con usted, no lo tome a la ligera. Aunque esto parezca evidente, los directivos a menudo cometen el error de tratar de quitarse rápidamente el problema porque están muy ocupados en otros asuntos. En consecuencia, a menos que la condición emocional de la otra persona exija enfrentar el problema de manera inmediata, a veces es mejor fijar una fecha para otra reunión si las presiones actuales del tiempo le hacen difícil dar a quien se queja la atención que se merece.

En la mayoría de los casos, el iniciador estará esperando que usted establezca el tono de la reunión. La cooperación se debilitará con rapidez si reacciona de forma exagerada o se pone a la defensiva. Incluso si no está de acuerdo con la queja y cree que carece de fundamento, debe responder con empatía al planteamiento del problema del iniciador. Para ello, transmita una actitud de interés y sensibilidad mediante su postura, tono de voz y expresiones faciales.

Uno de los aspectos más difíciles de establecer el clima idóneo para su discusión es responder en forma adecuada a las emociones del iniciador. Algunas veces usted tendrá que dejar que la persona se desahogue antes de tratar la parte sustancial de una queja específica. En algunos casos, el efecto terapéutico de expresar las emociones negativas al jefe será suficiente para satisfacer al subalterno. Esto ocurre con frecuencia en los puestos de gran presión, donde los temperamentos estallan fácilmente como resultado del intenso estrés.

Sin embargo, un arrebato emocional podría ser muy dañino para la solución del problema. Si un empleado comienza a atacarle verbalmente (o a alguien más) y pareciera que está más interesado en la revancha que en solucionar un problema interpersonal, quizá necesite interrumpirlo y establecer algunas reglas para resolver el problema en colaboración. Al explicar con tranquilidad a la otra persona que usted está dispuesto a discutir un problema genuino, pero que no tolerará ataques personales o ser el chivo expiatorio, determinará con rapidez las verdaderas intenciones del iniciador. En la mayoría de los casos, la persona se disculpará, imitará el tono emocional de usted y empezará a hacer un planteamiento útil del problema.

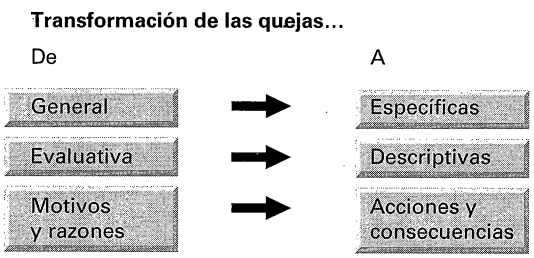
B. Busque información adicional y esclarecedora del problema al hacer preguntas. Como se observa en la figura 7.5, los iniciadores no capacitados suelen presentar quejas tan generales y evaluativas que no sirven como planteamientos útiles del problema. Es difícil entender cómo se debe responder a un comentario general y vago, como "nunca me escuchas durante nuestras reuniones", seguido por un comentario crítico y de evaluación, como "es evidente que no estás interesado en lo que tengo que decir". Si ustedes van a transformar una queja personal en un problema conjunto, deben redirigir la conversación, de acusaciones generales y evaluativas, a descripciones de comportamientos específicos.

El problema es que cuando usted está confundido sobre lo que considera acusaciones injustas e injustificadas, es difícil evitar defenderse. ("Ah, sí, no había querido decir esto de ti antes, pero ya que has tocado el tema..."). La mejor forma de mantener su mente concentrada en transformar un ataque personal en un problema identificado de manera conjunta es limitando sus respuestas a preguntas. Como lo plantean los autores del libro *Crucial Conversations*: "en el momento en que la mayoría de las personas se enfurecen, tenemos que ser curiosos" (Patterson *et al.*, 2012, p. 157). Si se dedica a plantear preguntas esclarecedoras, conseguirá información de mejor calidad y demostrará su compromiso para resolver el problema en conjunto.

Como se observa en la figura 7.5, una de las mejores maneras de lograr esto consiste en pedir ejemplos ("¿Me podrías dar un ejemplo de lo que hice durante alguna reunión de personal que te haya hecho pensar que no estaba escuchando lo que decías?"). Al basar nuestra discusión en los lineamientos del iniciador del método "XYZ", tal vez sería útil pedir ejemplos de sus acciones ofensivas y de sus consecuencias dañinas, así como de los sentimientos negativos ("¿Me podrías dar un ejemplo específico de mis comportamientos que te preocupan?", "Cuando hice eso, ¿cuáles fueron las consecuencias específicas para tu trabajo?", "¿Cómo te sentiste cuando ocurrió eso?").

C. Coincida con algún aspecto de la queja. Éste es un aspecto importante, difícil de aceptar para algunas personas, ya que se preguntan cómo es posible coincidir en algo que ellos no creen que sea cierto. También podrían mostrarse preocupados de reforzar un comportamiento de inconformidad. En la práctica, quizás este paso sea la mejor forma de probar si el que responde está comprometido a utilizar el método de colaboración para el manejo del conflicto, en vez de los métodos de evasión, coerción o complacencia. Quienes utilizan la coacción harán rechinar sus dientes mientras escuchan al iniciador, sólo esperando encontrar una falla que puedan usar para lanzar un contraataque. O bien simplemente responderán: "Lo siento, pero yo soy así. Simplemente te tendrás que acostumbrar". Los complacientes se disculparán y pedirán perdón. Los individuos que evitan los conflictos reconocerán y coincidirán con las preocupaciones del iniciador, pero sólo de manera superficial, ya que lo único que les interesa es terminar cuanto antes la molesta conversación.

Figura 7.5 Uso efectivo de preguntas esclarecedoras por parte de quien responde



Uso de preguntas esclarecedoras:

"¿Podrías darme un ejemplo?".
"¿A qué te refieres con este término o calificativo?".
"¿Me podrías ayudar a entender en qué basas tus conclusiones?".
"¿Cuándo se convirtió esto por primera vez en un problema para ti?".
"¿Qué tan a menudo ha ocurrido esto?".
"¿Qué acciones específicas te han hecho creer que estoy tomando partido en este asunto?".
"¿Cuáles fueron algunas de las consecuencias dañinas de mi decisión?".

APRENDIZAJE

En contraste, los colaboradores demostrarán su preocupación tanto por la cooperación como por la asertividad al buscar los aspectos en la presentación del iniciador con los que genuinamente estén de acuerdo. Por lo general es posible aceptar el punto de vista del otro sin arriesgar su propia postura. Aun en el asalto verbal más malicioso y hostil (el cual podría ser más un reflejo de la inseguridad del iniciador que una evidencia de las incompetencias de usted), por lo general existe algo de verdad. Por ejemplo, hace algunos años, un joven profesor de una escuela de negocios, a quien se estaba evaluando para un ascenso, recibió una evaluación injusta de uno de sus colegas de alto nivel. Como el profesor sabía que esa persona estaba atravesando por una crisis familiar, podría haber considerado la crítica como irrelevante y tendenciosa. Sin embargo, una frase en particular: "Estás atorado en una línea estrecha de investigación" seguía rondando su cabeza. Había algo ahí que no podía ignorarse. Como resultado de convertir un reproche reivindicativo en una sugerencia válida, consideró si tenía alguna validez. Finalmente, el joven profesor tomó esta pequeña idea (que había sido enterrada entre las causas de la injusta decisión del colega) y tomó la principal decisión de su carrera que le produjo resultados muy positivos. Además, al dar crédito de forma pública al colega de alto nivel por su sugerencia, fortaleció en gran medida la relación interpersonal.

Existen varias formas en las que se puede expresar el acuerdo con un mensaje sin aceptar todas sus ramificaciones (Adler *et al.*, 2001). Usted podría encontrar un elemento de verdad, como ocurrió en el incidente que se acaba de relatar. O bien, podría coincidir en principio con el planteamiento: "Estoy de acuerdo en que los directivos deberían dar un buen ejemplo", "Estoy de acuerdo en que es importante que los vendedores estén en la tienda cuando ésta abre". Si no logra encontrar algo sustancioso para coincidir con el otro, siempre podrá ponerse de acuerdo con la percepción de la situación del iniciador: "Bien, puedo entender por qué podría usted pensar eso. Conozco personas que de manera deliberada evaden sus responsabilidades". O bien, coincidir con los sentimientos de la persona: "Es evidente que nuestra primera discusión le molestó mucho".

En ninguno de estos casos usted está coincidiendo necesariamente con las conclusiones o evaluaciones del iniciador, ni está haciendo concesiones respecto a su postura; usted está tratando de entender, de promover la solución del problema y no una discusión. Los iniciadores suelen prepararse para una sesión de quejas al catalogar mentalmente toda la evidencia que apoya su punto de vista. Una vez que comienza la discusión, introducen toda la evidencia que sea necesaria para lograr que su argumento sea convincente; es decir, continúan argumentando hasta que usted esté de acuerdo. En consecuencia, establecer una base común de acuerdo es fundamental para progresar hacia la siguiente etapa de la solución del problema.

Quien responde: Generación de soluciones

D. Pida sugerencias de alternativas aceptables. Una vez que se tiene la certeza de haberse entendido por completo la queja del iniciador, se avanza a la fase de generación de soluciones al pedir a este último

que recomiende formas de resolver el problema. Esto da lugar a una importante transición en la discusión al desplazar la atención de lo negativo a lo positivo, y del pasado al futuro. También comunica el respeto por las opiniones del iniciador. Este paso es un elemento clave en el proceso de solución conjunta del problema. Algunos directivos escuchan con paciencia las quejas de un subalterno, aseguran que corregirán el problema, y después terminan la discusión. Esto deja al iniciador haciendo conjeturas acerca del resultado de la reunión. ¿Habrá tomado la queja con seriedad? ¿En realidad cambiará? Si es así, ¿el cambio resolverá el problema? Es importante eliminar esta ambigüedad al acordar un plan de acción. Si el problema es especialmente grave o complejo, sería útil anotar acuerdos específicos que incluyan actividades y plazos, así como programar una reunión de seguimiento para verificar el progreso.

Además de los iniciadores y de quienes responden, hay un rol más que considerar en el proceso de solución de problemas. Con frecuencia es necesario que los directivos (u otros) funjan como mediadores en una confrontación entre dos partes (Karambayya y Brett, 1989; Kressel y Pruitt, 1989; Stroh *et al.*, 2002). El objetivo de los siguientes lineamientos es ayudar a los mediadores a evitar los riesgos comunes relacionados con ese rol, como se muestran en la tabla 7.6.

Mediador: Identificación del problema

A. Reconozca que el conflicto existe y proponga un método de solución de problemas para resolverlo. Cuando se solicita la participación de un mediador, significa que los individuos en conflicto no han logrado solucionar el problema.

Por lo tanto, el primer requisito para una mediación efectiva es establecer un esquema de solución de problemas. Para eso, es vital que el mediador tome con seriedad los problemas que existen entre los individuos en conflicto y no los reste importancia. Comentarios como "me sorprende que dos personas inteligentes como ustedes no sean capaces de resolver su desacuerdo; tenemos cosas más importantes que hacer aquí que ocuparnos de asuntos tan insignificantes" harán que ambas partes adopten una actitud defensiva que interferirá con cualquier esfuerzo serio de solucionar el conflicto. Si bien usted podría desear que sus subalternos solucionen sus desacuerdos sin molestarlo, no es el momento de sermones sobre autosuficiencia. Rara vez esto conduce a la solución del problema.

Una de las primeras decisiones que el mediador debe tomar es si conviene realizar una sesión conjunta para solucionar el problema u organizar, primero, reuniones separadas con las partes. Los criterios de diagnóstico que se mencionan en la tabla 7.7 sirven para evaluar las ventajas y las desventajas. Primero, ¿cuál es la postura actual de las personas en conflicto? ¿Están ambos conscientes de que existe un problema? ¿Están igualmente motivados para trabajar en la solución del mismo? Cuanto más similar sea la conciencia y la motivación de las partes, más productiva será una sesión conjunta. Si existe una grave discrepancia en su nivel de conciencia y de motivación, el mediador deberá esforzarse por reducirla a través de reuniones individuales antes de citar en conjunto a las partes en conflicto.

Segundo, ¿cuál es la relación actual entre los participantes? ¿Su trabajo exige que interactúen con frecuencia? ¿Una buena relación de trabajo es fundamental para su

Tabla 7.6 Diez maneras de fracasar como mediador

1. Después de haber escuchado el argumento brevemente, comience a comunicar de manera no verbal su incomodidad con la discusión (por ejemplo, inclínese hacia atrás en su asiento, comience a mostrarse inquieto).
2. Comunique su acuerdo con una de las partes (por ejemplo, mediante expresiones faciales, postura, posición de la silla, comentarios reforzadores).
3. Diga que usted no debería estar hablando acerca de este tipo de cosas en el trabajo o donde otros podrían escucharlo.
4. Desaliente la expresión de las emociones. Sugiera que sería mejor dejar la discusión para después, cuando ambas partes se hayan tranquilizado.
5. Sugiera que ambas partes están equivocadas. Señale los inconvenientes de ambos puntos de vista.
6. A la mitad de la discusión, sugiera que tal vez usted no es la persona que debería ayudarlos a resolver ese problema.
7. Vea si puede lograr que ambas partes lo ataquen.
8. Minimice la gravedad del problema.
9. Cambie el tema (por ejemplo, pida un consejo para resolver uno de sus problemas).
10. Exprese lo desagradable que es para usted que las dos partes estén experimentando un conflicto (por ejemplo, sugiera que podría afectar la solidaridad dentro del grupo de trabajo).

FUENTE: *Adaptado de Morris y Sashkin, 1976.*

Tabla 7.7 Elección de un formato para la mediación de conflictos

Factores	Reuniones conjuntas	Primero reuniones separadas
Conciencia y motivación		
• Ambas partes están conscientes del problema.	Sí	No
• Están igualmente motivados para resolver el problema.	Sí	No
• Lo aceptan a usted como legítimo mediador.	Sí	No
Naturaleza de la relación		
• Ambos tienen el mismo estatus.	Sí	No
• Ambos trabajan juntos habitualmente.	Sí	No
• En general, tienen una buena relación.	Sí	No
Naturaleza del problema		
• Se trata de un problema aislado (no recurrente).	Sí	No
• La queja es importante y fácil de verificar.	Sí	No
• Ambos coinciden en las causas básicas del problema.	Sí	No
• Ambos comparten valores y prioridades de trabajo.	Sí	No

desempeño laboral individual? ¿Cómo era su relación en el pasado? ¿Cuál es la diferencia de su estatus formal dentro de la organización? Como se dijo antes, las sesiones conjuntas de solución de problemas son más productivas cuando participan personas con el mismo estatus que necesitan trabajar juntos de manera regular. Esto no significa que no deban realizarse reuniones conjuntas entre un supervisor y un subalterno, sino que se necesita tener más cuidado al organizar dicha reunión. En específico, si un jefe de departamento se ve envuelto en un conflicto entre un empleado y un supervisor, deberá asegurarse de que el primero no piense que esa reunión servirá como excusa para que los dos directivos ataquen a alguien que trabaja por hora.

Sostener reuniones de investigación de hechos con cada una de las partes por separado antes de organizar una reunión conjunta es muy útil cuando las personas tienen una historia de conflictos recurrentes, en especial si éstos deberían haberse resuelto sin la ayuda de un mediador. Este historial a menudo sugiere que las partes carecen de habilidades para manejar conflictos o resolver problemas; también podría existir un conjunto más amplio de factores que están más allá de su control. En tales situaciones, algunas sesiones individuales de *coaching* previas a la reunión conjunta le permitirán entender mejor las verdaderas causas y mejorar las habilidades de las personas para resolver sus diferencias. Dar seguimiento a estas reuniones privadas con una sesión conjunta de solución de problemas, en la que el mediador adiestre a ambas partes mediante el proceso de resolver sus conflictos, podría ser una experiencia de aprendizaje positiva.

Tercero, ¿cuál es la naturaleza del problema? ¿La queja es importante en esencia y es fácilmente verificable? Si el problema surgió por un conflicto en las responsabilidades de los puestos y las acciones de las dos partes son del conocimiento público, entonces podría ser preferible una sesión conjunta para la solución del problema. Sin embargo, si la queja se debe a diferencias en el estilo administrativo, en los valores, en las características personales, etcétera, reunir a ambos inmediatamente después de que se interpuso la queja podría afectar de forma muy negativa el proceso de la solución del problemas, porque podría interpretarse como amenazas a la imagen personal de una o de ambas partes. Para evitar que las personas se sientan en la reunión como si estuvieran en medio de una emboscada, usted deberá discutir las quejas personales graves con ellos de antemano y en privado.

B. Al indagar la perspectiva de ambas partes, mantenga una postura neutral respecto a los implicados, si no es que también de los asuntos. La mediación eficaz requiere imparcialidad. Si un mediador manifiesta una marcada preferencia personal a favor de una de las partes en una sesión conjunta de solución de problemas, tal vez el otro simplemente se vaya. Sin embargo, es más probable que ese sesgo personal surja en las conversaciones privadas con los individuos en conflicto. Expresiones como "¡no puedo creer que él en realidad hiciera eso!" o "parece que todos tienen problemas en el

trabajo con Charlie últimamente" dan a entender que el mediador está tomando partido, y cualquier intento de parecer imparcial en una reunión conjunta se interpretará como una farsa para apaciguar a la otra parte. Sin importar qué tan bien intencionados o justificados puedan ser esos comentarios, destruyen la credibilidad del mediador a largo plazo. En contraste, los mediadores eficaces respetan los puntos de vista de ambas partes y se aseguran de que se expresen de manera adecuada las dos perspectivas.

En ocasiones no es posible ser imparcial en ciertos asuntos. Una persona podría violar la política de la empresa, participar en una competencia poco ética con un colega o quebrantar un acuerdo personal. En tales casos, el reto del mediador es separar la ofensa del ofensor. Si una persona está claramente en el error, el comportamiento inadecuado debe corregirse, pero de tal forma que el empleado no sienta que su imagen o sus relaciones de trabajo se han deteriorado de manera permanente. Esto se logra con mayor eficacia cuando la corrección ocurre en privado.

C. Funja como facilitador, no como juez. Cuando las partes deben trabajar en conjunto y tienen un historial de problemas interpersonales crónicos, a menudo es más importante enseñarles habilidades de solución de problemas que resolver un conflicto específico. Esto se logra cuando el mediador adopta el papel de facilitador. Es importante que el mediador evite sucumbir a "dar su veredicto" con comentarios como "bien, tú eres el jefe, dinos qué es lo correcto". El problema cuando un mediador asume el papel de juez es que pone en funcionamiento un proceso incompatible con la solución eficaz de problemas interpersonales. Las partes se dedican a persuadir al mediador de su inocencia y de la culpabilidad del adversario, más que a luchar por mejorar su relación de trabajo con la ayuda del mediador. Las partes implicadas trabajan para establecer hechos acerca de lo que sucedió en el pasado más que para lograr un acuerdo acerca de lo que debe ocurrir en el futuro. En consecuencia, un aspecto clave de la mediación eficaz consiste en ayudar a los implicados a analizar diversas alternativas sin una actitud de crítica.

D. Maneje la discusión para asegurar equidad: Mantenga la discusión orientada en el asunto y no orientada en la persona. Es importante que el mediador mantenga una atmósfera de solución de problemas durante la discusión. Esto no quiere decir que las expresiones emocionales fuertes deban suprimirse. La gente a menudo asocia la solución de problemas eficaz con una discusión calmada y muy racional de los temas. Sin embargo, es probable que las discusiones tranquilas y racionales no resuelvan los problemas, y las expresiones apasionadas no tienen que ser insultantes. El aspecto fundamental del proceso es que debe centrarse en los asuntos y en las consecuencias que tendría un conflicto persistente sobre el desempeño. Los buenos mediadores centran la discusión en comportamientos específicos, no en "singularidades de la personalidad". Las atribuciones de motivos o la excesiva generalización de sucesos específicos acerca de las características personales de cada uno distraen a los implicados del proceso de solución del problema. Es importante que el mediador establezca y mantenga estas reglas del juego.

También es importante que el mediador se asegure de que ninguna de las partes domine la discusión. Un equilibrio relativo en el nivel de intervenciones mejora la calidad del resultado final. También incrementa la probabilidad de que ambas partes acepten la decisión final, pues existe una alta correlación entre los sentimientos provocados por el proceso de solución del problema y las actitudes ante la solución final. Si una de las partes tiende a dominar la discusión, el mediador podría ayudar a equilibrar el intercambio al hacer preguntas individuales más directas a quien hable menos: "Ahora que hemos escuchado el punto de vista de Bill acerca del incidente, ¿qué piensas tú?". "Ese es un aspecto importante, Brad, vamos a asegurarnos de que Brian esté de acuerdo, ¿cómo te sientes, Brian?".

Mediador: Generación de soluciones

E. Explore opciones al concentrarse en los intereses y no en las posturas. Como se señaló antes en esta sección, las posiciones son demandas, en tanto que los intereses son las necesidades, los valores, las metas o las preocupaciones que subyacen en las demandas. Enfocarse sólo en las posiciones puede hacer que los implicados sientan que tienen diferencias irreconciliables. Los mediadores pueden ayudar examinando los intereses que subyacen a las posiciones.

Corresponde al mediador ayudar las partes a descubrir sus intereses no revelados, a dónde convergen y en dónde entran en conflicto. Para hacer evidentes los intereses de las partes, haga preguntas que indaguen "por qué". Por ejemplo, "¿Por qué adoptaron esa postura?", "¿Por qué les interesa esto?". Considere que tal vez no exista una respuesta sencilla y única a estas preguntas. Es probable que cada una de las partes represente varios elementos, cada uno con un interés especial.

Una vez que cada parte ha expresado sus intereses subyacentes, ayúdelos a identificar áreas de acuerdo y reconciliación. Es común que los individuos que participan en un conflicto intenso piensen que se encuentran en extremos opuestos en todos los aspectos, es decir, que no tienen nada en común. Ayudarles a reconocer que existen áreas de acuerdo y reconciliación a menudo produce un cambio radical en la resolución de conflictos añejos.

F. Asegúrese de que todas las partes entiendan y apoyen plenamente la solución acordada, y establezca procedimientos de seguimiento. Las últimas dos fases del proceso de solución de problemas son: (1) un acuerdo sobre un plan de acción, y (2) el seguimiento del mismo. Ambas se analizarán dentro del contexto del papel del mediador, aunque son igualmente importantes para los otros roles.

Un error común de los mediadores ineficaces es que terminan la discusión de manera prematura, suponiendo que una vez que el problema se ha resuelto en principio, los sujetos en conflicto podrán solucionar los detalles por sí mismos. O bien, el mediador tal vez supone que, como uno de los participantes recomendó una solución que parece razonable y susceptible de ponerse en práctica, el otro estará dispuesto a llevarla a cabo.

Para evitar estos errores, es indispensable permanecer comprometido en el proceso de mediación hasta que ambas partes hayan acordado un plan de acción detallado. Usted podría considerar la posibilidad de utilizar el modelo familiar de planeación (quién, qué, cómo, cuándo y dónde) como una lista de verificación para asegurarse de que el plan está completo. Explore con cuidado si cualquiera de las partes está vacilante ("Tom, percibo que no estás tan entusiasmado como Sue con este plan. ¿Hay algo que te moleste?").

Cuando esté seguro de que ambos apoyan el plan, verifique que estén conscientes de sus respectivas responsabilidades, y después sugiera un mecanismo para supervisar el progreso. Por ejemplo, programe otra reunión formal o pase a visitar a ambos individuos en sus oficinas para obtener un informe del progreso. Sin menoscabar el valor del acuerdo obtenido, por lo general es recomendable alentar modificaciones de "buena fe" para precisar asuntos del plan de acción que no se contemplaron. Considere la posibilidad de llevar a cabo una reunión de seguimiento para festejar el éxito en la resolución del conflicto y discutir las "lecciones aprendidas" para situaciones futuras.

Resumen

El conflicto es un tema difícil y controvertido. En la mayoría de las culturas tiene connotaciones negativas porque va en contra de la noción de que debemos convivir con los demás siendo amables y amistosos. Aunque muchos entienden el valor del conflicto, se sienten incómodos confrontándolo. Su incomodidad podría ser el resultado de una falta de comprensión del proceso del conflicto, así como de la falta de capacitación para manejar las confrontaciones interpersonales de manera efectiva. En este capítulo examinamos estos temas mediante la introducción de habilidades analíticas y conductuales.

Un modelo resumido del manejo del conflicto, que se muestra en la figura 7.6, contiene cuatro elementos: (1) diagnóstico de las fuentes del conflicto; (2) selección de una estrategia adecuada para manejar el conflicto; (3) implementación eficaz de la estrategia usando cuando sea posible un proceso de solución colaborativa de problemas, que deberá conducir al (4) éxito en la resolución del conflicto. Observe que el resultado final de nuestro modelo es la resolución exitosa de los conflictos. De acuerdo con nuestra aseveración inicial, de que el conflicto desempeña un papel importante en las organizaciones, nuestra observación final es que el objetivo del manejo eficaz de los conflictos es el éxito en la solución de disputas, no la eliminación de los conflictos.

El elemento diagnóstico del resumen de nuestro modelo contiene dos componentes relevantes. Primero, la evaluación de la fuente o el tipo de conflicto brinda información de las "razones" de una confrontación. Hemos considerado cuatro causas comunes de conflicto: diferencias personales, discrepancias en la información, incompatibilidad de roles y el estrés inducido por el entorno. Estos "tipos" de conflicto difieren tanto en su frecuencia como en su intensidad. Por ejemplo, a menudo ocurren conflictos basados en la información, pero se resuelven fácilmente porque los participantes enfrentan pocos riesgos personales en el resultado. En contraste, los conflictos surgidos por diferencias en las percepciones y en las expectativas suelen ser intensos y difíciles de mitigar.

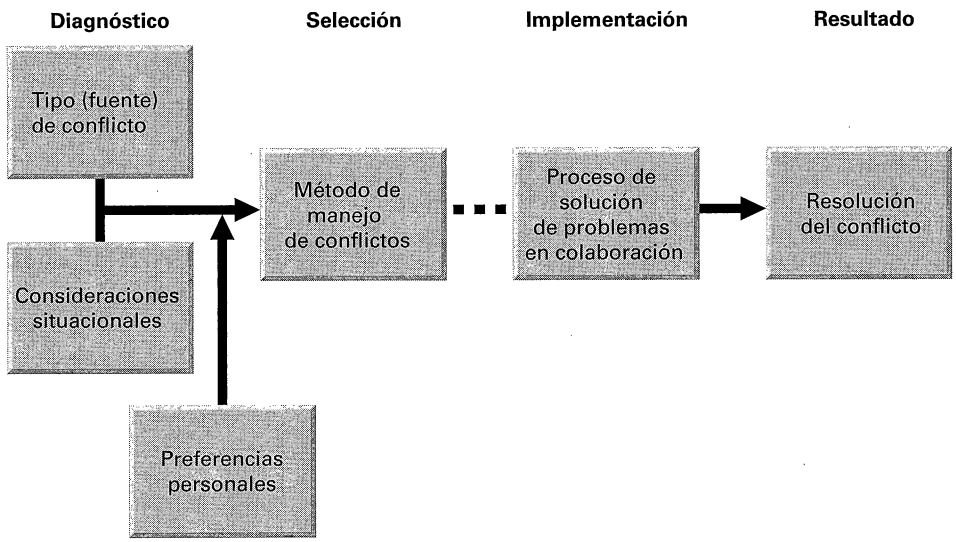
El segundo componente importante del proceso de diagnóstico consiste en evaluar los aspectos situacionales relevantes, así como determinar el conjunto factible de respuestas. Los factores contextuales relevantes incluyen la importancia del asunto, la importancia de la relación, el poder relativo de los individuos en conflicto y el grado en el que el tiempo es un factor limitante.

El objetivo de la fase de diagnóstico del modelo es elegir con sensatez entre los cinco métodos del manejo de conflictos: la evasión, el compromiso, la colaboración, la coacción y la complacencia. Éstos reflejan diferentes grados de asertividad y cooperación, o la prioridad que se otorga a la satisfacción de los propios intereses frente a los intereses de la otra parte, respectivamente.

Como se muestra en la figura 7.6, las preferencias personales, que reflejan la cultura étnica, el género y la personalidad de un individuo, desempeñan un papel fundamental en nuestras estrategias del manejo del conflicto. Si nos sentimos cómodos con un método, será más probable que lo usemos en forma eficaz. Sin embargo, como los individuos que solucionan eficazmente los problemas necesitan sentirse cómodos usando diferentes herramientas, uno no debe ignorar una herramienta adecuada simplemente porque su uso podría resultarle incómodo. Por esta razón, es importante que las personas que manejan conflictos amplíen su "zona de comodidad" natural mediante actividades para desarrollar habilidades.

APRENDIZAJE

Figura 7.6 **Resumen del modelo para el manejo de conflictos**



Por eso decidimos enfocarnos, como se observa en la figura, en la implementación de un método para el manejo de conflictos, que generalmente es el más efectivo pero también el más desafiante: la solución de problemas en colaboración.

Las guías de comportamiento que ofrecemos a continuación reflejan nuestro énfasis en la solución colaborativa de problemas como la estrategia preferida para el manejo de los conflictos cuando las circunstancias lo permitan.

Guías de comportamiento

El manejo eficaz de conflictos implica tanto elementos conductuales como analíticos. El proceso analítico incluye el diagnóstico de las causas de un conflicto, así como entender las principales consideraciones situacionales que necesitan tomarse en cuenta al seleccionar la estrategia adecuada para manejar el conflicto. El elemento conductual del proceso entraña la implementación de la estrategia elegida en forma efectiva para tener éxito en una resolución del conflicto.

Las guías de comportamiento para el diagnóstico del manejo de conflictos incluyen las siguientes:

A. Recabe información acerca de las fuentes del conflicto. Identifique la fuente al analizar cuál es la raíz del conflicto. Las cuatro fuentes o tipos de conflicto son las diferencias personales (percepción y expectativas); la información deficiente (mala información y mala interpretación); roles incompatibles (metas y responsabilidades), y el estrés del entorno (escasez de recursos e incertidumbre).

B. Examine los aspectos situacionales relevantes, incluyendo la trascendencia del asunto, la importancia de la relación, el poder relativo de los implicados y el grado en el que el tiempo es un factor.

C. Tome en cuenta sus preferencias personales para el uso de varios métodos para manejar los conflictos. Estas preferencias tienden a reflejar elementos importantes de su identidad personal, incluyendo la cultura étnica, el género y la personalidad.

D. Utilice el método de colaboración para manejar los conflictos, a menos que las condiciones específicas dicten el uso de un método alternativo.

Las guías de comportamiento para el método de colaboración (en la solución de problemas) para manejar los conflictos se resumen más adelante. Se organizaron de acuerdo con tres roles. Para cada rol se especifican los lineamientos de las fases de identificación del problema y de generación de soluciones. Las guías para las fases del plan de acción y del seguimiento son las mismas para los tres roles.

INICIADOR

Identificación del problema

A. Reconozca que el problema es suyo.
- ❑ Describa de manera breve el problema en términos de comportamientos, consecuencias y sentimientos. ("Cuando haces X, sucede Y, y me siento Z").
- ❑ Apéguese a los hechos (por ejemplo, utilice un incidente específico para ilustrar las expectativas o estándares que se violaron).
- ❑ Evite sacar conclusiones evaluativas y atribuir motivos a la persona que responde.

B. Persista hasta hacerse entender; fomente la discusión bidireccional.
- ❑ Replantee sus preocupaciones o dé ejemplos adicionales.
- ❑ Evite introducir temas adicionales o dejar que la frustración amargue su tono emocional.
- ❑ Invite al que responde a hacer preguntas y a expresar otro punto de vista.

C. Maneje la agenda con cuidado.
- ❑ Trate los diversos problemas de forma creciente; de lo sencillo a lo complejo, de lo fácil a lo difícil, de lo concreto a lo abstracto.
- ❑ Evite estancarse en un solo asunto. Si se llega a un callejón sin salida, amplíe la discusión para incrementar la probabilidad de un resultado integrador.

Generación de soluciones

A. Haga una petición.
- ❑ Enfóquese en aquellas cosas que tengan en común (principios, metas, limitaciones) como base para recomendar las alternativas preferidas.

QUIEN RESPONDE

Identificación del problema

A. Establezca una atmósfera adecuada para la solución conjunta del problema.
- ❑ Muestre interés y preocupación genuinos. Responda con empatía, aun si está en desacuerdo con la queja.
- ❑ Responda de manera adecuada a las emociones del iniciador. Si es necesario, deje que la persona se desahogue antes de enfrentar la queja.

B. Busque información adicional acerca del problema.
- ❑ Haga preguntas que canalicen las expresiones del iniciador de lo general a lo específico y de lo evaluativo a lo descriptivo.

C. Coincida con algún aspecto de la queja.
- ❑ Señale su disposición a considerar la posibilidad de hacer cambios al estar de acuerdo en hechos, percepciones, sentimientos o principios.

Generación de soluciones

A. Pida sugerencias y recomendaciones.
- ❑ Evite debatir los méritos de una sola sugerencia; organice una lluvia de ideas de múltiples alternativas.

MEDIADOR

Identificación del problema

A. Reconozca que existe un conflicto.
   - ❑ Seleccione el escenario más adecuado (conferencia individual o en grupo) para dar asesoría o investigar los hechos.
   - ❑ Proponga un método de solución de problemas para resolver el conflicto.

B. Mantenga una postura neutral.
   - ❑ Asuma el papel de facilitador, no de juez. No reste importancia al problema ni recrimine a los implicados por su incapacidad para resolver sus diferencias.
   - ❑ Sea imparcial con los implicados y con los asuntos (siempre y cuando no se haya violado ninguna política).
   - ❑ Si se requiere una medida correctiva, ésta debe aplicarse en privado.

C. Maneje la discusión para garantizar equidad.
   - ❑ Enfoque la discusión en la repercusión que tendrá el conflicto sobre el desempeño y en el efecto negativo que tendría si éste continúa.
   - ❑ Mantenga la discusión orientada hacia el asunto, no hacia la persona.
   - ❑ No permita que ninguna de las partes domine la discusión. Haga preguntas directas para mantener el equilibrio.

Generación de soluciones

A. Explore las opciones enfocándose en los intereses que subyacen en las posturas expresadas.
   - ❑ Explore las razones detrás de los argumentos o las demandas de los individuos en conflicto.
   - ❑ Ayude a los implicados a encontrar coincidencias en sus metas, valores y principios.
   - ❑ Use los puntos de coincidencia para generar múltiples alternativas.
   - ❑ Mantenga un estilo poco crítico.

TODOS LOS ROLES

Plan de acción y seguimiento

A. Asegúrese de que todas las partes coincidan y apoyen un plan.
   - ❑ Asegúrese de que el plan sea lo suficientemente detallado (quién, qué, cómo, cuándo y dónde).
   - ❑ Verifique la comprensión de cada acción específica, así como el compromiso.

B. Establezca un mecanismo de seguimiento.
   - ❑ Determine puntos de referencia para medir el progreso y asegurar la responsabilidad.
   - ❑ Fomente la flexibilidad para ajustar el plan a las circunstancias emergentes

ANÁLISIS DE HABILIDADES

CASO RELACIONADO CON EL CONFLICTO INTERPERSONAL

Educational Pension Investments

Educational Pension Investments (EPI), ubicada en Nueva York, invierte fondos de pensión para instituciones educativas. Emplea a casi 75 personas, 25 de las cuales eran responsables de actividades reales de inversión. La empresa maneja aproximadamente $5,000 millones en activos y obtuvo una ganancia cercana a los $10 millones.