

06 Liderazgo



Formación en Competencias

“Liderazgo”



Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia

COORDINACIÓN Y REVISIÓN DE TEXTOS: José Zafrilla Sánchez y Tomás Laencina López

ELABORACIÓN Y REDACCIÓN: Antonio Granados Moreno e Ignacio Irizar Muñoz

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción.	3
1.- Definición de Liderazgo.	11
2.- ¿Es lo mismo liderar que dirigir?	13
3.- Factores que condicionan el desempeño del Liderazgo.	17
4.- Estilos básicos de dirección.	19
5.- Adaptación del estilo de dirección a la situación.	29
6.- El ejercicio del Liderazgo en el desarrollo de reuniones.	33
7.- Creación de una clima organizativo colaborador	45
8.- La Motivación en la consecución de resultados	57
9.- Cómo liderar la identidad corporativa común	67
10.- Cómo satisfacer las necesidades de los colaboradores	77
11.- Conseguir la participación de los demás en el logro de objetivos	97
12.- El líder ha de transmitir credibilidad	101
13.- El liderazgo altamente efectivo	107
14.- El Liderazgo a través de la gestión por valores	121
Bibliografía.	131

Iconos formativos



= Fíjese



= Importante



= Tome Nota



= Clave.

Introducción.

Buena parte de la actividad directiva implica alguna forma de trabajo en grupo, mediante reuniones a distintos niveles, comités, equipos de trabajo, etc. Se trata normalmente de tareas que precisan de la colaboración de diversos individuos (que aportan sus conocimientos y habilidades) para su realización.

De aquí que el liderazgo se considere primordialmente como un proceso de relación. Sólo existe en función de los que dirige, y por el poder de influenciar sus comportamientos, sus opiniones, sus acciones, sus maneras de ser, y de hacerlos caminar en una determinada dirección, indicada o definida por los objetivos o misión de la propia organización.

El desarrollo del Liderazgo en el puesto de trabajo implica, entre otras cosas, que todos aquellos que por su responsabilidad gestionan la dirección de personas deben ejercer frecuentemente una función de liderazgo que permita a los grupos o equipos lograr sus objetivos. Esto requiere, por un lado, poseer una serie de conocimientos relacionados con la propia dinámica grupal: saber identificar los procesos derivados de la presencia de sujetos del mismo o diferente status, del desempeño de diferentes roles, de los patrones de comunicación diferentes, de las normas que delimitan el funcionamiento del grupo, de la forma de liderazgo ejercida, del tipo de poder utilizado, del clima grupal predominante y de las relaciones establecidas con otros grupos.

Por otra parte, es imprescindible que tanto el directivo/líder como los componentes del grupo compartan una serie de conocimientos, capacidades y/o habilidades grupales a nivel general como son: comprender la naturaleza de los procesos grupales, saber valorar la importancia de la tarea y los efectos

de los límites que imponen cada situación, contribuir al establecimiento de un clima de apertura y confianza, favorecer la participación de todos los miembros y el interés por todas las intervenciones, afrontar el conflicto de manera constructiva. El éxito de un grupo de trabajo dependerá en gran medida del éxito del líder en emplear estos conocimientos y transformarlos en unas habilidades adecuadas de dirección (Gil - García, 1993).

El desarrollo de esta competencia está marcado por tres grados o niveles, que especificamos en el siguiente apartado:

NIVELES DE DESARROLLO DE LA COMPETENCIA

1. Lidera las reuniones, estableciendo el orden del día y los objetivos de las mismas, controla el tiempo, asigna los turnos de palabra, etc.
2. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, se asegura de que el grupo dispone de la información necesaria y explica las razones que le han llevado a tomar una decisión.
3. Hace uso de su autoridad en el grupo de forma justa y equitativa, esforzándose por tratar a los miembros del grupo por igual y sin tratos de favor.
4. Utiliza estrategias para promover un ambiente de cooperación en el equipo y mantiene alta la motivación del grupo para alcanzar buenos niveles de productividad y resultados.

5. Defiende la reputación del grupo o del equipo en la Organización y se asegura de que las necesidades del grupo (recursos, información, personal, etc.) estén cubiertas.

6. Consigue que los demás participen de sus objetivos, es un modelo de actuación para los demás y transmite credibilidad.

7. Es un líder con carisma especial y genera en su grupo un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso hacia el proyecto de grupo/organización.

El esquema básico de desarrollo de la competencia consiste en ir adquiriendo los distintos comportamientos reflejados en los niveles especificados. Por ello, a lo largo del documento describiremos las destrezas que se van acumulando conforme avanzamos en el desarrollo competencial, para finalmente lograr el nivel excelente, es decir, el perfecto manejo y dominio de la competencia, o lo que es lo mismo, la adquisición de los siete grados mencionados.

Los grados de desarrollo de la competencia, **en su nivel básico**, vienen caracterizados por los siguientes comportamientos que el alumno al haber finalizado este primer bloque habrá:

- * adquirido los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para poder discriminar los distintos tipos de liderazgo que habitualmente manifiestan aquellas personas que ejercen la función de dirigir a personas como respuesta a las necesidades que la organización plantea (estos conceptos se desarrollan en los tres primeros apartados del manual, denominados: Definición de liderazgo; ¿es lo mismo liderar que dirigir? y, por último, factores que condicionan el desempeño del liderazgo).

- ★ habrá analizado los diferentes estilos de dirección, refrendados por los distintos expertos, que le permitirán confrontar sus comportamientos habituales con las características reflejadas y comprobar en qué medida su puesta en práctica permite alcanzar los objetivos de la organización (conceptos que el alumno encontrará en los apartados cuarto y quinto del manual, denominados: estilos básicos de dirección y adaptación del estilo de dirección a la situación).
- ★ Finalmente, habrá podido llevar a cabo las recomendaciones que a lo largo del manual se sugieren para la conducción efectiva de las reuniones de trabajo y el uso de las habilidades y técnicas adecuadas (se corresponde con el apartado seis del manual, denominado: el ejercicio del liderazgo en el desarrollo de las reuniones).

Una vez desarrollado este primer nivel competencial pasaremos a trabajar el **nivel de excelencia medio** que comprende los niveles 4 y 5 y, entre otros aspectos, procurará desarrollar las siguientes destrezas: en primer lugar se ahondará en la creación de una clima organizativo colaborador (se corresponde con el apartado séptimo del manual; en segundo lugar, examinaremos el factor de la Motivación como elemento primordial en la consecución de resultados (se corresponde con el apartado octavo del manual; la tercera destreza supone indagar en cómo liderar a los grupos de trabajo en el logro de un identidad corporativa común que se corresponde con el apartado noveno del manual; por último, y en cuarto lugar, se trata de aproximarse a un tema harto dificultoso cual es el cómo satisfacer las necesidades de los colaboradores, que se corresponde con el apartado décimo del manual; habilidad previa y básica para poder acometer el nivel excelente de la competencia de liderazgo

Una vez que se trabaje el bloque de contenidos anterior, finalizaremos con el tercer **nivel**, considerado **excelente**, al tratarse de aquellos aspectos básicos para un desarrollo óptimo de la competencia dirección de personas. Este nivel hace referencia a los grados de desarrollo 6 y 7. Iniciamos este nivel con una primera destreza orientada a tratar de conseguir la participación de los colaboradores en el logro de los objetivos, que se corresponde con el apartado undécimo del manual. Esta destreza se basa fundamentalmente en que para conseguir una participación el líder ha de transmitir credibilidad, que se corresponde con el apartado duodécimo del manual. Basados en las anteriores destrezas completaremos la excelencia examinando las condiciones que se requieren para lograr un liderazgo altamente efectivo, que se corresponde con el apartado decimotercero del manual. Para culminar con una destreza que debe estar presente en todo líder si quiere responder adecuadamente a las demandas de un entorno continuamente cambiante, y supone desarrollar por etapas una gestión por valores que se corresponde con el apartado decimocuarto del manual.

1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

El liderazgo es uno de los fenómenos más complejos y estudiados en la psicología del trabajo y las organizaciones. Desde hace varias décadas, ha sido un tema predominante entre los investigadores dedicados al estudio de este complejo fenómeno que es el liderazgo.

Son múltiples, por tanto, las definiciones que se han generado sobre el liderazgo, sin embargo nosotros nos decantamos por la propuesta en Factbook de Recursos Humanos de HayGroup (2001) por considerar que dicha definición recoge todos los aspectos fundamentales presentes en su ejercicio y desarrollo:



“El LIDERAZGO es un fenómeno grupal que se observa como un conjunto de comportamientos que definen el rol desarrollado por una persona. Este fenómeno ocurre cuando la situación demanda que un individuo inflencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común”

En esta definición están presentes los siguientes aspectos:

- ✓ Se trata de un ***fenómeno organizativo y grupal***. Sólo hay líder si hay seguidores.

- ✓ También se da un **fenómeno de atribución**. El liderazgo aparece cuando los seguidores perciben el comportamiento del líder de una determinada forma, aceptan su intención de influir sobre ellos y le atribuyen el status de líder.

- ✓ También concurre que existe un **objetivo común**. Sin éste no hay equipo y sin equipo no hay líder. Una de las principales tareas del líder es dotar al equipo de este objetivo común cuando éste no existe o ha desaparecido.

En muchos grupos de trabajo el factor clave del éxito se encuentra en la figura del responsable del grupo, en su habilidad para convertir una simple agrupación de personas que están trabajando juntas para lograr un objetivo supuestamente común, en un verdadero grupo efectivo de trabajo o equipo. Esta habilidad de crear sinergias entre las personas que componen los grupos efectivos o equipos es lo que tradicionalmente se conoce como **capacidad de liderazgo**.

2. ¿ES LO MISMO LIDERAR QUE DIRIGIR?

Suele existir bastante confusión entre estos términos, sobre todo porque no todo directivo es capaz de liderar un equipo, ni todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad.

Se entiende por **líder**, como hemos reflejado anteriormente, aquella persona que suscita la atención de sus compañeros y supone un punto de referencia para ordenar la conducta del grupo en pos de un objetivo común, lo que hace preguntarse a F. Borrell, “¿qué tienen los líderes para resultar «elementos de referencia» para los componentes de sus grupos?”. (2001)



1. En primer lugar y, ante todo, tienen una manera de estar, una presencia. Se interesan por las personas y por la situación, es decir, contactan con la realidad, y lo hacen desde una posición asertiva.
2. Pero el líder además suele manifestar muestras de generosidad que le hacen distinto, no sólo cuando las cosas van bien, sino sobre todo cuando hay problemas, evitando culpabilizaciones y asumiendo responsabilidades.
3. Y si a ello se le suma una destacada capacidad reflexiva, imponiendo serenidad y reflexión cuando aparecen las tensiones, tendremos el dibujo perfecto para poder ilusionar.

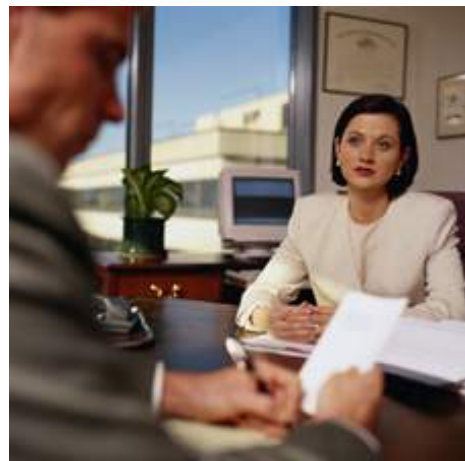
Toda persona capaz de ilusionar a sus compañeros de trabajo se convierte para ellos en un líder, aunque lo sea por tiempo limitado.

Por lo que respecta al directivo sus **responsabilidades primordiales** son:

- ★ Conocer el entorno y la realidad de la institución o empresa a la que pertenece.
- ★ Desarrollar una estrategia en orden al logro de los objetivos de la institución o empresa.
- ★ Adaptar medios humanos y materiales a dicha estrategia.
- ★ Tomar decisiones y ejecutarlas.

Un directivo eficiente debería también ser líder, o tener aptitudes para el liderazgo, porque cuando se vea obligado a persuadir, motivar, controlar y potenciar a subordinados, iguales o superiores jerárquicos, las virtudes de liderazgo le serán casi imprescindibles.

Actualmente se admite entre los entendidos en temas del liderazgo que no existe una manera única de liderar organizaciones. El mejor líder es la persona capacitada precisamente para adaptarse a una cultura organizacional concreta. Ahora bien, esta tarea de ilusionar, armonizar e incluso tensionar organizaciones para que den lo mejor de sí mismas, supone la utilización de un amplio abanico de conductas por parte del líder: Conductas coactivas, autoritarias, afiliativas, democráticas, de fijación de ritmo, de asesoramiento, de creación de un espíritu colectivo, según el momento u ocasión.



En una sociedad en la que sus miembros cada día son más cultos y preparados, también cambian las formas de liderar equipos. E. Vendrell, (1999), distingue dos formas de liderazgo democrático: **participativo** y **por delegación de poder**. Nombrar responsable de un determinado proyecto, proceso o producto significa delegar poder, y en este sentido supone crear vínculos de confianza. Eso no significa desentenderse del asunto, ni tampoco supervisar en el sentido de estar siempre encima de lo que se está haciendo; más bien se trata de ofrecerse para colaborar, fijar ritmos, metas, plazo de realización del trabajo, negociar cualquier desviación y estudiar las causas,... etc.

3. FACTORES QUE CONDICIONAN EL DESEMPEÑO DEL LIDERAZGO

Entre los factores que, según J. I. Castresana y A. Blanco, condicionan el comportamiento del líder y de todo directivo están:

- ♣ la **tarea** a efectuar,
- ♣ las **relaciones** con sus colaboradores, y
- ♣ el **entorno** que lo constituyen todos aquellos elementos que le rodean y que le influyen en sus decisiones y sobre los que ha de actuar.



Es bastante obvio que las tareas y las relaciones en el entorno que se producen incluyen dimensiones fundamentales del comportamiento del directivo. Los dos elementos distintivos de cualquier actividad del directivo son la tarea a realizar y la habilidad de relaciones humanas que se requiere para lograr que la tarea se cumpla:

3.1. Orientación hacia la tarea:

Es el grado en que un directivo dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados. Es el comportamiento caracterizado por iniciar, organizar y dirigir.

3.2. Orientación hacia las relaciones:

Es el grado en que un directivo tiene relaciones personales en el desempeño de la tarea. Es el comportamiento caracterizado por escuchar, confiar, estimular, animar.

3.3. Entorno que rodea al directivo:

Son todos aquellos elementos que le rodean y que influyen en sus decisiones. Viene definido por los valores culturales dominantes en la organización. El comportamiento a nivel individual está influido por estas pautas comunes a la organización (prioridades, comunicación, formas de actuar...), lo cual se refleja en los estilos de dirección. Una organización funcional, como es el caso de la Administración, que presta gran importancia a la cadena de mando no tiende a fomentar un estilo de dirección basado en la participación de todos los miembros del equipo sin que el líder tenga que hacer esfuerzos extraordinarios.

Cabe distinguir dos tipos de entornos. Uno, el **entorno exterior** que rodea a la organización, y otro, el **entorno inmediato** al directivo, o situación a la que ha de adaptarse, compuesta por las personas que le rodean en su trabajo; superior, directivos colaterales y subordinados que conforman su unidad organizativa.

El directivo y su entorno inmediato están inmersos en la organización, en su cultura y tecnología, y se ven afectados por el *entorno exterior* en cuanto que la competencia y el resto de los factores del entorno que rodea a la organización influyen en sus objetivos organizacionales, en la cultura interna de la empresa y en la tecnología que emplea. (Castresana-Blanco, 1992)

4. ESTILOS BÁSICOS DE DIRECCIÓN

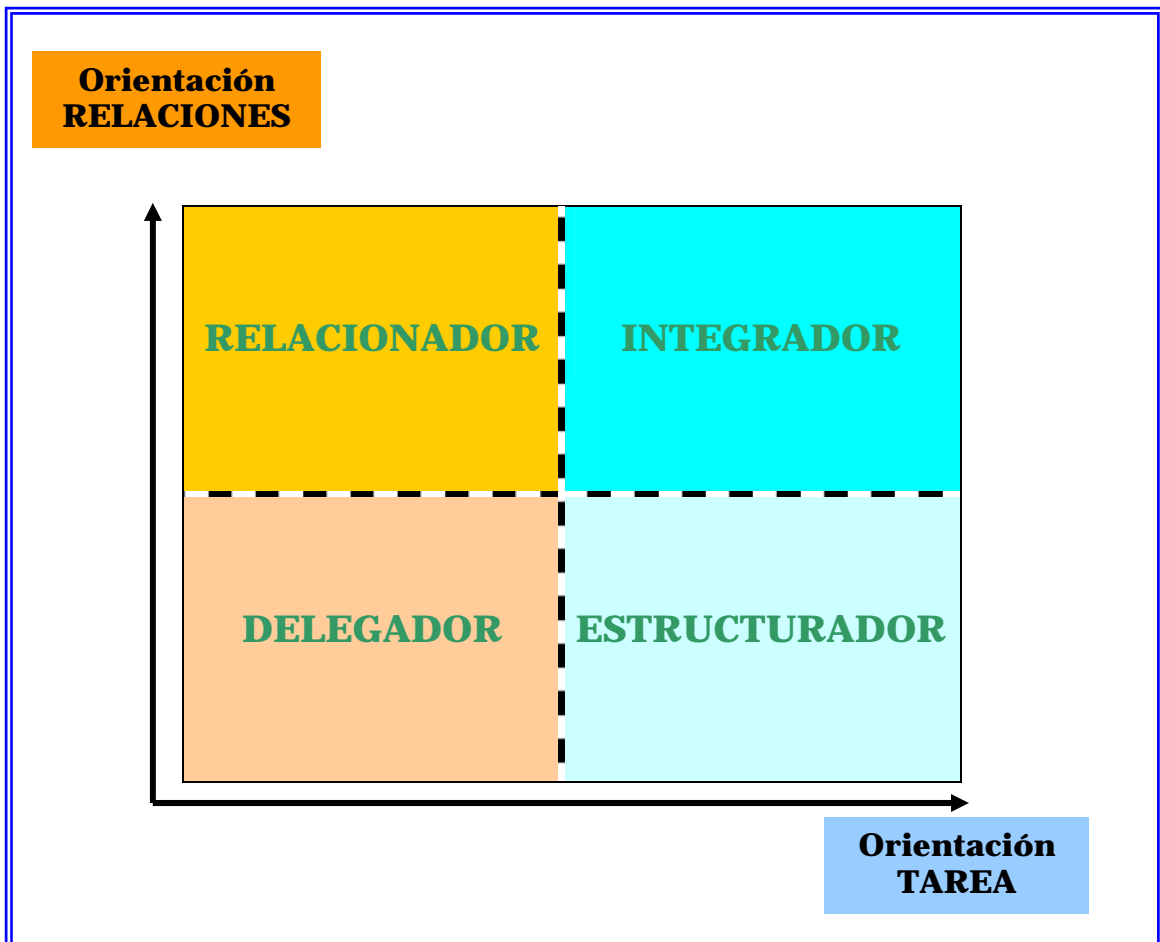


Una vez examinados los factores que conforman el comportamiento del directivo y de los líderes en general como son el desarrollo de la tarea y las relaciones, ambas en un entorno específico y concreto, queremos exponer los estilos básicos que habitualmente los directivos utilizan en el manejo de situaciones para conseguir unos objetivos. Para ello seguiremos las aportaciones de Castresana y Blanco.

La mayoría de los modelos de estilos de dirección usan algún tipo de epígrafe o etiqueta para denominar con claridad el tipo de comportamiento que se está describiendo. En este caso, utilizaremos los términos «estructurador», «integrador», «relacionador» y «delegador» que aparecen definidas a continuación.

- El **estilo integrador**, con alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones.
- El **estilo estructurador** describe el comportamiento del directivo con marcada orientación a la tarea, pero reducida orientación a las relaciones.
- El **estilo relacionador** tiene marcada orientación preferentemente hacia las relaciones.

- El **estilo delegador** es un estilo básico que tiene reducida orientación a la tarea y reducida orientación a las relaciones.



(Adaptado de Castresana y Blanco (1992), 2004)

Es importante aclarar que **nadie está encasillado** cuando se le identifica como «*relacionador*» o con algún otro estilo; **lo que se indica es que hay mayor similitud o propensión a practicar ese estilo**, de hecho las líneas discontinuas que los separan en el gráfico indican que la energía fluye entre ellos.



No todos los tipos de comportamiento del directivo se ajustarán a estos cuatro, pero sí probablemente a una combinación de éstos, o bien el comportamiento será uno u otro en función del tiempo y las circunstancias; de todos modos, constituyen un buen marco de referencia general.

4.1. Cuatro estilos básicos de dirección

A. El **directivo estructurador** presenta las siguientes características:

- ♥ Suele dar muchas instrucciones verbales a sus subordinados.
- ♥ Su perspectiva de *tiempo* es inmediata y cuando tiene la posibilidad de elegir prefiere el «hágalo ahora».
- ♥ Se identifica con los superiores.
- ♥ Cuando le es posible, recalca las demandas de tecnología en vez de las del sistema humano.
- ♥ Juzga a los subordinados por el grado en que pueden producir y a los superiores por su habilidad en el uso del poder.
- ♥ Tiende a dominar a otros.
- ♥ Ocupa una parte muy activa en las *reuniones* e inicia, evalúa y dirige mucho.
- ♥ Está bien ajustado para algunos tipos de dirección de producción donde se requiere organizar y estructurar.
- ♥ No trabaja muy bien en situaciones donde tiene poco poder, porque entonces no puede decirle a la gente simplemente lo que deben hacer.



- ♥ Sus subordinados aprenden rápidamente que *el desempeño* es lo que vale para él y que se puede esperar sanción si hay error.
- ♥ Trata *el conflicto* suprimiéndolo y otras situaciones de tensión dominándolas.
- ♥ Considera que *la recompensa* es una buena manera de influir en otros o aun de ser influido uno mismo. Asimismo, considera que *el castigo o sanción* es la mejor manera de impedir que la gente haga las cosas que no debe hacer y que el castigo más severo es la pérdida de poder.
- ♥ Sus subordinados se quejan frecuentemente de la *falta de información*. Tiende a olvidar que ellos existen como entes independientes y no valora suficientemente sus expectativas individuales.
- ♥ Su debilidad principal es la de discutir con otros cuando las cosas pueden ser resueltas en forma diferente.
- ♥ Destaca el pleno uso del poder en tal grado que la pérdida del mismo es lo que más teme.
- ♥ Su mayor temor con respecto a otros es que no produzcan.
- ♥ Parte de la creencia de que el directivo resuelve el problema y toma las decisiones y el subordinado se limita a ejecutar los planes.

Este tipo de directivos **suelen impartir órdenes específicas y supervisar de cerca el cumplimiento de las tareas.**

B. El directivo integrador presenta las siguientes características:

- Le gusta participar. Fundamentalmente es un hombre/mujer que se incorpora a grupos de trabajo y hace los mayores esfuerzos para interrelacionarse adecuadamente con los individuos que los componen.
- Le gusta comunicarse con otros en el marco del grupo y usa las reuniones con frecuencia. Por medio de ellas puede obtener la comunicación bidireccional que prefiere.
- Su orientación es siempre hacia el futuro.
- Como tiene verdadera preocupación por las diferencias de poder, se identifica fuertemente con los colaboradores y recalca el trabajo en equipo.
- Usa el trabajo en equipo y otros métodos para integrar las necesidades individuales con las de la tecnología. Juzga a los subordinados en términos de su buena voluntad para incorporarse al equipo. Juzga a su superior en términos de su habilidad para el trabajo en equipo.
- En actividades de reuniones o comités tiende a ser activo fijando normas de desempeño del equipo, evaluando a los integrantes del mismo en términos de su compromiso y definición de objetivos; asimismo procurará motivarles.
- El trabajo para el que está mejor condicionado es la dirección de personas en interacción. El trabajo para el que está peor condicionado es aquel con un alto componente de rutina.



- Sus subordinados están, en general, plenamente comprometidos e involucrados y esto se facilita en parte por su intención de aprender de los errores en vez de castigarlos, en estudiar la causa del conflicto más que en evitarlo, ahogarlo o suprimirlo. En situaciones altamente tensas tiende a posponer la toma de decisión.
- Tiende a controlar a otros proponiendo ideales comunes. Debido a su estilo integrador y al énfasis en el grupo, sus subordinados sienten, frecuentemente, una falta de independencia.
- Algunas veces, infravalora la necesidad de acción independiente, y otras, usa la participación inadecuadamente. Su mayor temor con respecto a sí mismo es quedar excluido. Su mayor temor con respecto a otros es que ellos puedan llegar a sentirse insatisfechos.

Estos directivos **controlan el cumplimiento de las tareas, pero explican sus decisiones, piden sugerencias y fomentan los progresos.**

C. El directivo relacionador se destaca por los siguientes aspectos:

- ☆ Es aquel que acepta a otros como los encuentra.
- ☆ Gusta de largas conversaciones como una manera de conocer mejor a otros. Debido a esto tiende a obtener una gran cantidad de información útil de sus subordinados.
- ☆ Percibe a la organización primariamente como un sistema social y juzga a sus subordinados sobre la base de la disponibilidad que tienen para entenderse con otros.



- ☆ Juzga a los superiores sobre la base de la acogida que brindan a los subordinados.
- ☆ En trabajos de reuniones o comités apoya a otros, armoniza las diferencias, los orienta y los estimula para que den lo mejor de sí. Está particularmente capacitado para dirigir a trabajadores profesionales, para trabajos de desarrollo y formación y para posiciones de coordinación donde el grado limitado de poder de la posición tiende a exigir un estilo relacionador si es que se desea lograr eficacia.
- ★ No le agradan los trabajos que implican poco contacto con otros. Si se encontrase en tal situación, él podría rediseñarlos para lograr más contacto, aunque esto pudiese disminuir la eficacia global.
- ★ Sus subordinados cooperan bien entre sí, en parte debido a su ejemplo y en parte porque tiende a pasar por alto errores y suavizar conflictos de un modo agradable. Cuando se enfrenta a tensiones tiende a hacerse más dependiente de otros y a deprimirse.
- ★ El elogio es su manera de influir en la gente.
- ★ Aunque a sus subordinados les gusta trabajar con él, el problema característico al que se enfrentan es la falta de dirección.
- ★ El castigo que usa más frecuentemente es privarlos del interés que les había otorgado.
- ★ Valora mucho a la gente y tiende a infravalorar la importancia de la organización y de la tecnología.
- ★ Una de sus debilidades es el sentimentalismo y su temor personal es el de ser rechazado por otros.

Estos directivos **ayudan a los subordinados en su esfuerzo, escuchan sus sugerencias, facilitan sus interacciones con los demás y comparten con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones.**

D. El directivo delegador, por su parte, presenta los siguientes rasgos:

- ❖ Es aquel/aquella que, debido al elevado nivel de formación de sus subordinados, se preocupa, básicamente, por la corrección de desviaciones. Negocia los objetivos y proyectos que el subordinado o el grupo llevarán adelante por sí mismos, según sus propios métodos; en parte, debido a esto, desarrolla relativamente poca comunicación personal.
- ❖ Debido a su deseo de mantener las cosas equilibradas y a que sus subordinados trabajan con autonomía, se interesa mucho por reglas y procedimientos y, naturalmente, juzga a los demás por el grado en que también ellos las cumplen.
- ❖ Tiende a usar un estilo parlamentario en reuniones y comités y trata de aclarar posiciones, orientar a los demás para que cumplan sus objetivos dentro del programa de la reunión y canalizar todas las comunicaciones por medio de quien dirige la reunión.
- ❖ Está obviamente bien preparado para trabajar en tareas de administración y, en general, para dirigir el trabajo de personas cualificadas.
- ❖ Sus empleados valoran la autorrealización.
- ❖ Cuando las cosas van mal, su reacción usual es la de redefinir o renegociar objetivos y métodos. Esto también ayuda a despersonalizar el conflicto futuro, que trata de evitar si puede. Cuando se enfrenta a un conflicto u otras situaciones de tensión, tiende a retirarse y a citar reglas y procedimientos.
- ❖ Aprecia la lógica y la racionalidad y es influido por ellas.



- ❖ Sus subordinados pueden llegar a considerar que no reconoce sus méritos ni sus logros en grado suficiente. Los ve como parte de su sistema de trabajo. Debido a esto tiende a castigarlos privándolos de algún ascenso de posición que previamente les había sido conferido.
- ❖ No suele permitir que la emoción, la blandura o la dependencia con respecto a otros influyan en su juicio. Su temor respecto a los otros es que puedan actuar irracionalmente y en alguna forma violar el sistema establecido.

Estos directivos **ponen en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas.**

5. ADAPTACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN A LA SITUACIÓN

Las últimas investigaciones de los estudiosos sobre estilos de dirección ideal concluyen que ningún estilo por sí mismo es naturalmente más eficaz que otros. **La eficacia** depende de la adecuación del estilo a la situación en la que se usa. Por lo tanto, el estilo ideal es el que establece una adecuada **relación adaptativa** en función del entorno y del directivo.

El entrenamiento del directivo debe, por lo tanto, orientarse hacia **la flexibilidad de estilos en lugar de hacia la rigidez de estilos**. Cualquier estilo básico puede ser usado más o menos eficazmente dependiendo de la situación.



Estilo más adecuado y estilo más eficaz tienen el mismo significado y, únicamente en este sentido, es posible hablar de estilo ideal.

Según Castresana y Blanco (1992), cada estilo básico tiene su aspecto más o menos eficaz. Así pues, obtenemos ocho estilos que reflejan el nivel de eficacia y que llamaremos **estilos de dirección** para distinguirlos de los cuatro *estilos básicos*. A las dos dimensiones básicas, citadas anteriormente, como son la **Orientación a la Tarea** y la **Orientación a las Relaciones** habría que añadir una tercera dimensión que es la **Eficacia** del directivo (E), o sea, el grado en que un directivo logra los resultados inherentes a los objetivos propios de su puesto.

De la interrelación de estas tres dimensiones se obtienen los estilos de dirección que se describen a continuación:


● **Estilo estructurador (+):** estilo de un directivo que usa una marcada orientación hacia la tarea (OT) y una limitada orientación hacia las relaciones (OR) en una situación donde tal comportamiento es adecuado y es, por tanto, la más eficaz. Se le percibe como persona que sabe lo que desea y cómo lograrlo sin crear resentimientos.


● **Estilo estructurador (-):** estilo de un directivo que usa una marcada orientación hacia la tarea (OT) y una limitada orientación hacia las relaciones (OR) en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y, por tanto, menos eficaz. Se le percibe como persona que no tiene confianza en otros, que es desagradable y que está interesado tan sólo en la tarea inmediata.


● **Estilo integrador (+):** estilo de un directivo que usa una marcada orientación hacia la tarea (OT) y una marcada orientación hacia las relaciones (OR), en una situación donde tal comportamiento es apropiado y, por tanto, más eficaz. Se le percibe como un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a cada cual en forma algo diferente y prefiere la dirección de equipos.


● **Estilo integrador (-):** estilo de un directivo que usa una marcada orientación hacia la tarea (OT) y una marcada orientación hacia las relaciones (OR) en una situación que requiere una actuación en sólo alguno de estos vectores o en ninguno, y que es, por tanto, menos eficaz. Se le percibe como un tomador de decisiones débil, como alguien que permite que las presiones de las situaciones le influyan demasiado y que evita o minimiza las

presiones y problemas inmediatos en vez de maximizar la producción a largo plazo.

 **Estilo relacionador (+):** estilo de un directivo que usa una limitada orientación hacia la tarea (OT) y una marcada orientación hacia las relaciones (OR) en una situación donde tal comportamiento es apropiado y, por lo tanto, más eficaz. Se le percibe como persona que tiene una confianza implícita en la gente y que está básicamente preocupada por el desarrollo de las personas.

 **Estilo relacionador (-):** estilo de un directivo que usa una limitada orientación hacia la tarea (OT) y una marcada orientación hacia las relaciones (OR) en una situación donde tal comportamiento es inadecuado y, por lo tanto, menos eficaz. Se le percibe como persona básicamente interesada en lograr armonía aun a costa del logro de los objetivos.

 **Estilo delegador (+):** estilo de un directivo que usa una limitada orientación hacia la tarea (OT) y una limitada orientación hacia las relaciones (OR) en una situación donde tal comportamiento es apropiado y, por lo tanto, más eficaz. Se le percibe como persona básicamente interesada en la autorresponsabilización y desarrollo de sus subordinados, que permite la creatividad y la autonomía en relación con los métodos a emplear para alcanzar los objetivos organizacionales.

 **Estilo delegador (-):** estilo de un directivo que usa una limitada orientación hacia la tarea (OT) y una limitada orientación hacia las relaciones (OR) en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y, por lo tanto, menos eficaz. Se le percibe como ajeno a las cosas, pasivo o negativo.



El estilo de dirección con sus connotaciones de eficacia no puede ser definido simplemente con referencia al comportamiento en Orientación a la Tarea o a la Relación. Debe ser definido siempre **con referencia a las demandas de la situación.**

Se constata en la práctica diaria que cuando hacemos una evaluación del estilo de dirección utilizado por alguien tenemos tendencia a realizarla frecuentemente en base a prejuicios y actitudes críticas hacia dicha persona. La razón es porque habitualmente **no juzgamos solo comportamientos sino su impacto sobre nuestros sentimientos personales al respecto.** Todos pueden observar el mismo comportamiento y, sin embargo, evaluarlo en forma muy diferente. Una manera de explicar estas diferencias reside en la forma de percibir de cada uno acerca de lo que demanda la situación. Si pensamos que un comportamiento dado es apropiado para la situación concreta, le daremos una denominación positiva.

En resumen, cuando se hace una evaluación de eficacia, el comportamiento y la situación se consideran en conjunto. Si se adaptan uno a la otra y se le considera apropiado, se califica como más eficaz. En caso contrario se aplica el calificativo que corresponde al estilo menos eficaz.

6. EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO DE REUNIONES

Dirigir una reunión no es nada fácil, según afirman Costa y López



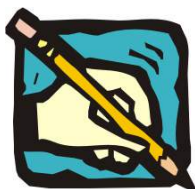
(1996), puesto que en ella se producen infinidad de fenómenos y de puntos críticos que son un desafío para quien tiene la responsabilidad de dirigirla. De cómo se realice esta función, la reunión puede fracasar o, por el contrario, puede ser una oportunidad de desarrollo.

Una guía apropiada que suele tener eficaces resultados es la que nos proponen dichos autores, siempre que se desarrollen las reuniones con el espíritu que traslucen dichas indicaciones:

1. Celebre la reunión sólo en caso necesario.-Si no tiene necesidad la misma, no la celebre. Si el asunto que tiene entre manos puede resolverlo por teléfono o con una sencilla y breve conversación evite reunirse. Del mismo modo, ha de evitarse convocar una reunión para transmitir información que pudiera haberla hecho a través de un documento.

2. No improvise, prepare la reunión.- La efectividad de un equipo o grupo de trabajo depende en gran medida de la eficacia con que

desarrolla sus reuniones de trabajo. Por tanto habrá que hacer un esfuerzo por prepararlas con suma atención. Siga estas pautas:



- a) Pregúntese **antes de celebrar una reunión**: ¿qué se pretende lograr con esta reunión?, ¿qué consecuencias probables sucederían si no se celebrara?, ¿cuáles serían las mejores condiciones para celebrar la reunión?

- b) Si ha decidido celebrar la reunión, antes de fijar una fecha por escrito, conecte verbal o telefónicamente con las personas que tiene previsto que asistan para verificar su disponibilidad.

- c) Prepare la **agenda de la reunión**. Si existen temas delicados y sobre los que anticipa que pueden existir obstáculos o especiales resistencias, consúltelos con informantes-clave. Si lo considera oportuno, consúltelo también con aquellas personas que anticipa o presume pueden presentar especiales dificultades. Si cuenta con su aprobación, se verán más comprometidas con las decisiones que se adopten.

- d) Prepare la **documentación** que se va a utilizar en la reunión. Si considera que los participantes deberían desarrollar alguna preparación previa, indíquelo expresamente e incluya datos u otra información que deberían estudiar y analizar.

- e) **Redacte la convocatoria** indicando el nombre de las personas que asistirán, su cargo, la agenda, el lugar, la hora de comienzo y de finalización.

- f) Asegúrese de que **todo está organizado y preparado**: la documentación entregada, el lugar, las sillas, los medios técnicos auxiliares... en el caso de que todo este material sea necesario.

3. Ayude a los miembros del grupo a conocerse.- Tanto si se trata de un grupo recién formado, como de un grupo cuyos miembros no se han visto desde hace tiempo. Siga estas pautas:

- a) Antes de la reunión envíe a cada uno de los miembros un **resumen biográfico** de los demás. (Esto estaría especialmente indicado en las reuniones en las que participan personas procedentes de lugares geográficos distintos). En cualquier caso, una **agenda y documentación bien organizada** es un modo de facilitar el mutuo conocimiento.
- b) Antes de la reunión, manténgase en la entrada de la sala y dé la bienvenida a los participantes. Preséntelos uno a uno si no se conocen. Otro modo de hacerlo es, una vez sentados, **presentar** a cada miembro o sugerir la **autopresentación**.
- c) En el transcurso de reuniones prolongadas, negocie **períodos de descanso** para que los miembros del grupo conversen entre sí.

4. Comience la reunión puntualmente.- Comience la reunión a la hora prevista, incluso cuando algún/os participante/s no haya/n llegado. No obstante, si puede hacerlo, comience introduciendo algún tema sin importancia para, de este modo, dar tiempo a que lleguen. Pero, ¡eso sí!, no dé la sensación de que el comienzo se demora hasta tanto no lleguen

los que tenían previsto llegar.

Comenzar la reunión cuando aparece el último convocado **puede «recompensar» inadvertidamente** la demora y castigar, de hecho, a quienes llegan temprano. También puede contribuir a desarrollar la creencia, entre el resto, de que la reunión nunca comenzará puntualmente, aprendiendo de este modo a llegar, por sistema, tarde.

5. Dé énfasis y significación a la reunión que comienza.- Siga estas pautas:

- a) Comience preguntando si todo el mundo ha recibido la documentación (en el caso de que se haya previsto necesaria para la reunión). Tenga preparada documentación de reserva por si hubiera alguna persona que no dispone de ella.

- b) Mantenga un **estilo asertivo** de comunicación: mirada entusiasta, voz firme y relajada.

- c) Establezca con claridad el **objetivo de la reunión**: Por ejemplo:
 - *“El propósito de nuestra reunión es analizar...”*
 - *“Al finalizar esta reunión deberíamos estar en condiciones de tomar una decisión sobre... para...”*

6. Trate de seguir un plan para la discusión y la toma de decisiones. Siga estas pautas:

- a) Al principio de cada reunión, revise el **progreso realizado hasta la fecha** desde anteriores reuniones y señale los **objetivos de la reunión de hoy**.

- *«Como recordaréis, al final de la última reunión...
Nuestro objetivo en la reunión de hoy es...»*
- b) Al comenzar la reunión, o lo antes posible, obtenga información de cada uno de los miembros acerca de la tarea que les fue asignada con anterioridad.
- *«Antes de seguir adelante, escuchemos lo que fulano nos dice acerca del compromiso que asumió sobre...»*
- c) Resume los progresos periódicamente usando la pizarra o papelógrafo si es necesario.
- d) Al final de cada reunión, resume lo que se ha conseguido en ella, en dónde queda el grupo en relación con el tema que se está tratando y cuál sería la tarea del grupo en la siguiente reunión.
- *«Me gustaría resumir esta reunión recordando...»*

7. Al final de cada reunión, deje claro **qué miembros tienen tareas que realizar y cuáles son esas tareas.**

- *«Quedamos entonces en que fulano se encargará de..., mengano tiene que..., y zutano deberá...»*

8. Favorezca una **participación democrática y equitativa** de todos.

Siga estas pautas:

a) Establezca la **equidad como norma**.

- *«Muy bien, fulano, creo que hemos comprendido tu punto de vista... y te agradecemos tu aportación... Ahora sería conveniente dar oportunidad a otras personas de exponer su punto de vista...»*

b) Use la técnica de **interacción múltiple**, haciendo rondas de preguntas a todos los miembros del grupo sobre cuestiones concretas.

9. Procure que el grupo se centre en lograr un **acuerdo acerca de la validez de las razones que conducen a la decisión**, más que en un acuerdo sobre la decisión misma. Siga estas pautas:

a) Antes de tomar la decisión, acuerde con el grupo los **criterios y reglas de decisión** que se han de seguir.

b) Compruebe que todos los miembros del grupo comprenden las razones que conducen a la decisión.

10. **Prepárese a afrontar las dificultades que puedan presentársele.**- Veamos algunas de las dificultades o puntos críticos que pueden presentarse en una reunión y cuyo afrontamiento puede ser decisivo para salvarla o hundirla:

- a) Cuando alguien pide **aclaración o información adicional** sobre uno de los temas del orden del día. Asegúrese de estar bien informado sobre los temas, o bien establecer la presencia de un experto o con conocimientos suficientes como para salir al paso de cuantas aclaraciones sea necesario responder.
- b) Cuando las **disgresiones entre varios participantes** van demasiado lejos.- **Escúchelas**, empatice con ellas, muestre acuerdo parcial incluso pero, sobre todo, utilice el **disco rayado** para hacer retomar el hilo de la reunión.
- *«Creo que el debate que estáis sosteniendo en relación a... puede ser interesante. No obstante, pienso que nos aleja del tema que estamos tratando... ¡Vamos a ver!, en concreto, fulano, me gustaría conocer tu opinión acerca de...»*
- c) **Cuando alguien cuchichea persistentemente con otro.**- En las reuniones se suelen producir pequeñas conversaciones colaterales con los compañeros de mesa y al margen del tema central, con la consiguiente perturbación del proceso de trabajo. Algunas veces se produce por la **extrema timidez** de alguien a compartir su opinión. El remedio puede consistir en animarle a hacerlo en público con alguna expresión de apoyo. Así, por ejemplo, *«Pedro, podrías exponer para todos lo que estás comentando a fulano, puede ser interesante que todos se enteren...»*.

Cuando la razón del «cuchicheo» es **el aburrimiento** por el tema que se trata, procure imprimir una mayor viveza al tono de la reunión, o, sencillamente, solicite que compartan sus ideas con el grupo. El aburrimiento tiene como origen muchas veces en la monopolización de la palabra por alguien y la divagación sin aportar nada interesante. Hay que tratar de cortar ese tipo de intervenciones “cansinas” y pasar la palabra a otra persona.

También se puede producir el “cuchicheo” cuando surgen **ideas o planteamientos algo provocadores** que suscitan reacciones emocionales encontradas y, por tanto, un cierto descontrol de la reunión. En esta ocasión, un buen remedio puede ser empatizar abiertamente con las emociones que se manifiestan, respetarlas, para, a continuación, proponer la continuación con el desarrollo de la reunión. En esta situación puede ser útil recordar los objetivos de la reunión.

- d) **Cuando alguien lee el periódico, otros escritos, o está provocadoramente distraído.**- En esta ocasión, puede optar por hacer caso omiso del comportamiento en cuestión, implicarle en la reunión haciéndole directamente alguna pregunta o, criticar de forma asertiva el comportamiento. Convendría afrontar la situación de la forma siguiente: «*Fulano, la reunión sería más productiva si pudieras demorar la lectura del periódico hasta cuando terminemos...*», o «*fulano, si lees el periódico en otro momento, podremos concentrarnos mejor en lo que estamos debatiendo...*».
- e) **Cuando alguien no cesa de «hacer gracias».**- Introducir una nota de humor en la mayor parte de las reuniones, sin duda sirve

para distender el ambiente. En cambio, cuando alguien se prodiga en exceso en “hacer gracias” se crea un ambiente ligeramente frívolo e incompatible con la mínima seriedad y rigor que requiere una reunión de trabajo. En esas ocasiones hay que intervenir y cortar ese proceso disgregador, diciendo lo siguiente: *«Fulano, creo que ha sido suficiente. Ahora, si nos lo permites, me gustaría que pudiéramos volver al trabajo...»*

- f) **Cuando alguien muestra gestos ostensibles de rechazo o escepticismo a lo que dice.-** En ocasiones, cuando está exponiendo una información o un proyecto, hay personas que veladamente muestran su rechazo a través de gestos o señales no verbales, al no atreverse a ser asertivos y decirlo expresamente. Puede decidir ignorar o no hacer caso de este tipo de conductas pero, tenga en cuenta que si no facilita que se «ventilen» en la reunión estas objeciones y dificultades, aparecerán en los encuentros informales que estas personas mantienen en la organización.
- g) **Cuando el grupo está repitiendo una misma idea y tiene la sensación de estar estancado.-** Suele ocurrir en reuniones de solución de problemas. Lo más adecuado es aclarar la situación analizando las alternativas propuestas. (*«Puede que lo más práctico sea analizar las causas más probables entre las alternativas propuestas. Veamos. Por una parte... Por otra parte...»*.)
- h) **Cuando se producen penosos silencios.-** Puede ser efectivo empatizar o manifestar la comprensión de los sentimientos del grupo que está originando el silencio. (*«Me gustaría entender a qué se debe este persistente silencio... Si es que no nos*

interesa el tema... o es que.... Quizás lo más adecuado sería marcharnos a casa ahora mismo... Pero no podemos hacerlo...».)

- i) **Cuando alguien aporta un enfoque al problema diferente o en contradicción al que está adoptando.-** Existen reuniones en las que se producen aportaciones de interés que, incluso, están en abierta contradicción con la posición o perspectiva que usted sostiene. Escuche con sumo interés dichas aportaciones. Haga, si lo considera oportuno, preguntas adicionales que denoten su interés honesto por esta formulación del problema. Saber dirigir un grupo humano quiere decir ser capaz de sacar lo mejor de la gente que ha decidido trabajar junta y no practicar la exclusión de las ideas contrarias.

- j) **Cuando alguien del grupo no participa o pone reparos a hacerlo.-** Motívele a participar mostrándole una especial acogida e invitándole al mismo tiempo a que de su opinión acerca del tema que estén tratando. (*«Fulano, tú eres una persona que ha mostrado sobradamente conocer el tema... Para nosotros es muy importante tu opinión...»*)

- k) **Cuando alguien interrumpe por sistema a los demás.-** Debe haber sido establecida como norma para la reunión el no interrumpir a los demás cuando intervienen. A partir de ello, interrúmpale con un comentario del tipo *«Por favor, fulano, permítenos que escuchemos lo que mengano nos estaba contando»* o *«fulano, por favor, aguarda tu turno»*.

l) **Cuando notamos cansancio en los participantes.**- Proponga un descanso.

m) **Cuando existe cierto desánimo y desorientación.**- Haga un resumen de lo desarrollado en la reunión hasta entonces, sobre todo enfatizando los logros producidos por el grupo.

11. Al finalizar la reunión.- Recuerde las tareas, compromisos y acuerdos establecidos.

12. Después de la reunión.- Evalúese si ha sido un éxito o un fracaso la reunión y qué puede hacer para mejorarla. Procure que los asistentes a la reunión reciban las conclusiones y los acuerdos de la misma y un recordatorio de los acuerdos.

7. CREACIÓN DE UN CLIMA ORGANIZATIVO COLABORADOR

Los elementos en los que los diferentes autores parecen estar bastante de acuerdo respecto a lo que debe ser un **clima organizativo** son los siguientes:



Recordar que por **Clima Organizativo** se entiende *el conjunto de las características relativamente permanentes en una organización que influyen la conducta de sus miembros. También, las características del clima organizativo sirven de base para diferenciar una organización de las demás.*

- El clima de una organización es como su personalidad, cada trabajador lo percibe a su manera, cada equipo tiene su propio clima y el conjunto de todos genera un clima propio o identificativo de la organización.
- Los elementos que construyen el clima global de la organización -los microclimas - pueden variar, y sin embargo la percepción de las personas sobre el clima global puede seguir siendo la misma.
- El clima tiene “inercia”, vocación de continuidad, si bien ésta no es tan importante como en el caso de la cultura, y puede ser variado después de acciones concretas o sistemáticas.

- El clima tiene poco que ver con la tarea, distintos individuos con la misma tarea en la misma organización pueden percibir climas distintos, pero está muy bien sostenido por los procesos de gestión de la organización y por cómo los líderes de los equipos los aplican.
- El clima influye en el comportamiento de las personas, en su motivación y en su actitud, y a través de todos estos elementos, en su rendimiento.

La mejora de la capacidad de liderazgo de los mandos de una organización, es siempre una oportunidad de mejorar el rendimiento de la misma sin aumentar los efectivos de personal y los recursos utilizados.

En un entorno cada día más global, un aspecto clave de la competitividad en las empresas y organizaciones vendrá dado por la eficiencia de sus recursos. El clima organizativo es un elemento **importante a la hora de conseguir una alta eficiencia.**

Sin embargo, no existen formas mágicas para mejorar a los directivos que no pasen por “la voluntad de cambio” de los propios interesados. La mejor manera de despertar y apoyar esta voluntad de cambio es identificar los puntos de mejora, a través de un **feed-back de 360°.**

“El cambio es una puerta que se abre desde dentro”, ningún líder mejora si no quiere, y la mejor manera de motivar a este cambio según BOYATZIS, R. (1999), es dar al directivo una visión detallada de su actuación actual, y hacerle comprender las mejoras en los resultados que obtendría si liderara con otro registro de estilos.



[El **feed-back de 360º** es un **instrumento por el que se recaba información** acerca de un individuo o de una situación, a través de las personas implicadas en esa relación: superiores, compañeros, él mismo, subordinados y en ocasiones los clientes externos... Se valoran conductas, habilidades y competencias de los individuos, y esta orientada al desarrollo de competencias, permitiendo encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño].

7. 1. QUÉ INTERVENCIONES HAY QUE DESARROLLAR PARA MEJORAR EL CLIMA:

7.1.1. *¿Cómo crear un clima organizativo más sano?*

Entre las sugerencias para mejorar las condiciones bajo las que trabajamos, lo primero a considerar es que **el clima organizativo es generado por los directivos**. Pero se puede influir en él desde cualquier posición de la organización. Por lo que las sugerencias concretas que se hacen a continuación se orientan a las actitudes tanto de los directivos como de los subordinados (Factbook de Recursos Humanos. Aranzadi. pag. 772 s.)

7.1.2. Clima Organizativo. Responsabilidad de la dirección y los subordinados.

El Clima Organizativo se ve reforzado cuando la Dirección y los subordinados trabajan juntos para mejorar las áreas siguientes.

- a) *Claridad*
- b) *Estándares*
- c) *Responsabilidad*
- d) *Recompensas*

Trabajando en estas cuatro áreas en el orden en que aparecen producirá, a la larga, el mejor resultado.

- e) *Alta flexibilidad*

Vale la pena trabajar en esta quinta área, una vez se ha llegado a buenos niveles en las cuatro áreas anteriores.

- f) *Compromiso con el grupo*

El resultado de trabajar las primeras cinco áreas es un compromiso real con el grupo; de todas maneras hay algunos esfuerzos específicos que se deben hacer una vez que han sido reforzadas las primeras cinco áreas.

a) CLARIDAD (dirección estratégica, objetivos clave, estrategias principales, estructura de la organización, principios generales de las políticas y las líneas de autoridad)

Responsabilidad de la dirección:

Se ha de comunicar la dirección estratégica. En otras palabras, explicar a todos los subordinados:

- Cuáles son las políticas y estrategias de la propia institución.
- Cuál es la historia del departamento y cuáles son sus estrategias.
- Invitar y considerar seriamente las ideas de los subordinados acerca de la dirección estratégica.
- Controlar los cambios y responder activamente a estos cambios con nuevas estrategias y énfasis.
- Comunicar los “por qué” de manera que los subordinados entiendan las razones de los objetivos del servicio.
- Comunicar a todos los subordinados los cambios en la dirección estratégica y en el énfasis.

Responsabilidad de los subordinados.

- Participar en el desarrollo de la dirección estratégica y en el énfasis de la organización.
- Ser capaz de explicar cómo sus trabajos encajan dentro de la organización.

<ul style="list-style-type: none"> • Construir y comunicar los principios generales de las políticas. • Explicar por qué una información concreta y específica tiene que ser confidencial. • Revisar y ajustar la estructura de la organización para asegurarse que su diseño dé soporte a las demandas de los administrados. 	
--	--

b) ESTÁNDARES (objetivos, tareas, estándares y procesos de gestión)

<p>Responsabilidad de la dirección:</p> <p>Asegurar que cada subordinado tiene objetivos que le supongan un reto (dentro de las áreas de responsabilidad).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implicar a los subordinados en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sugerir objetivos de unidad y de departamento; ○ Marcar, revisar y corregir los objetivos individuales y de la unidad. ○ Establecer altos estándares de desempeño y comportamientos para la unidad de trabajo; y ○ Revisar los avances en la consecución de 	<p>Responsabilidad de los subordinados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugerir ideas para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar objetivos; ○ Marcar, revisar y corregir los objetivos; ○ Establecer altos niveles de desempeño y comportamientos de trabajo para la organización; ○ Usar los recursos productivamente; y ○ revisar el avance en la
---	--

<p>los objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que los recursos necesarios (financieros, gente, tecnología, herramientas) están disponibles para la realización del trabajo. • Simplificar sistemas (presupuesto, información, desarrollo de carreras) de manera que sean útiles para los trabajadores. • Preparar y aconsejar a los subordinados para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Emplear el tiempo y las energías en las actividades adecuadas en lugar de en actividades críticas; ○ Mejorar el desempeño; ○ Crecer en habilidades, conocimiento y comportamientos de trabajo electivos; ○ Aumentar la productividad y optimizar los costes. 	<p>consecución de cada objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la toma de decisiones de la Unidad y sacar a la luz aspectos que afecten a la productividad. • Informar al responsable y a los demás miembros del equipo en qué lugar se encuentra el trabajo en relación a los objetivos. • Desarrollar habilidades personales, conocimientos y comportamientos de trabajo. • Entregar los resultados del trabajo según los planes y con los estándares planificados.
---	--

c) RESPONSABILIDAD (trabajo en equipo, iniciativa, riesgo, responsabilidades)

<p>Responsabilidades de la dirección:</p> <p>Delegar autoridad al nivel apropiado más bajo posible y fijar un número mínimo de chequeos</p>	<p>Responsabilidad de los subordinados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la autoridad que les
--	--

<p>(en función de las capacidades) para dar más responsabilidad a la gente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que los subordinados tienen espacio suficiente para actuar y animarles a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tener en cuenta la iniciativa personal; ○ Ejercitar los juicios individuales; ○ Tomar riesgos razonables y calculados; ○ Gestionar el tiempo de manera adecuada; ○ Superar los obstáculos para alcanzar los objetivos. • Estimular a los subordinados para que cooperen, se comuniquen y trabajen en equipo en su unidad y entre funciones. • Interactuar con los subordinados para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Neutralizar o superar los obstáculos; ○ Amortiguar los efectos negativos derivados del riesgo que se ha tomado; y ○ Superar el sobreproteccionismo. ▪ Mostrar interés en la gente como personas y no como unidades de producción, mediante: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sacar tiempo para estar con ellos; ○ Compartir sentimientos y pensamientos; ○ Ser amable, positivo y tener tacto; ○ Ayudarlos a crecer y desarrollarse. ▪ Dar responsabilidad a los subordinados de los objetivos generales de la unidad. 	<p>ha sido delegada y tomar la iniciativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperar, trabajar en equipo y comunicarse claramente dentro de la unidad y con otras funciones o unidades de la organización. • Tomar riesgos razonables y calculados. • Gestionar el tiempo de manera adecuada. • Insistir en superar los obstáculos para conseguir los objetivos. • Mostrar interés en el mando superior y en las demás personas del grupo como personas y no como unidades de producción. • Ser responsable del desempeño general.
--	--

d) RECOMPENSAS (recompensas formales, reconocimiento, desarrollo de carreras)**Responsabilidad de la dirección:**

- Reconocer el trabajo de la gente y recompensarlos en función de nuestras posibilidades.
- Desarrollar nuevas formas, flexibles y creativas, para reconocer y recompensar el desempeño individual y de un grupo.
- Asegurar el reconocimiento y estimular la crítica constructiva, en lugar de un feedback negativo.
- Reforzar el desempeño excepcional.
- Celebrar los éxitos conseguidos individualmente, por el departamento, por la unidad y por la organización.
- Asegurar que los subordinados se desarrollen hacia su potencial óptimo a través de formación y de experiencias de trabajo planificadas

Responsabilidad de los subordinados:

- Sugerir diferentes maneras para reconocer y recompensar el desempeño individual y colectivo.
- Sugerir sistemas para aumentar el feedback positivo.
- Elogiar y reconocer a otros subordinados cuando éstos realizan bien su trabajo.
- Participar en la celebración de los éxitos conseguidos individualmente, por el departamento, por la unidad y por la organización.

<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la información para potenciar que los mejores lleguen a los niveles superiores de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar con los mandos directivos en determinar las diferentes actividades del trabajo y adquirir la formación que les permita reconocer el potencial de los trabajadores.
---	---

e) ALTA FLEXIBILIDAD (creatividad, flexibilidad, sistemas y procedimientos)

<p>Responsabilidades de la dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimular la creatividad, experimentación y originalidad, nuevos puntos para el diseño de nuevos sistemas, para solucionar problemas complejos investigar nuevas alternativas y buscar diferentes oportunidades. Reunir a la mejor gente posible para la tarea. • Asegurar que las políticas, estrategias, los procedimientos y las prácticas son concretos e indicativos de manera que dan ayuda útil a los trabajadores a la vez que posibilitan que el trabajo se realice. • Estar accesible, escuchar y dar respuesta a preguntas difíciles. 	<p>Responsabilidades de los subordinados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser creativo, experimentar y pensar de forma independiente. • Seguir políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que sean eficientes y efectivos. Identificar aquellos que sean restrictivos. • Hacer preguntas elaboradas y bien pensadas y pedir
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Dar explicaciones cuando un proyecto o acción se paraliza y no se realiza. • Fomentar que los trabajadores sean ellos mismos y expresen sus preferencias y preocupaciones personales. • Alentar a los trabajadores para que resuelvan los conflictos, hagan negociaciones en las que todas las partes ganen, con discusiones abiertas de manera que prevalezca una atmósfera respetuosa y de cordialidad. 	<p>explicaciones cuando sea necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresar preferencias y preocupaciones personales. • Ser flexible, aceptar otros puntos de vista, y ayudar a los demás a poner otras ideas en práctica. • Resolver los conflictos, promover negociaciones en que todas las partes ganen, con discusiones abiertas y constructivas de manera que exista una atmósfera de respeto y cordialidad. • Respetar y dar soporte a las decisiones de la dirección una vez se han tomado.
---	---

f) COMPROMISO DEL GRUPO (confianza, dedicación, entusiasmo)**Responsabilidad de la dirección:**

- Crear una atmósfera que fomente y soporte:
 - Entusiasmo, energía y espontaneidad;
 - Buenas relaciones de trabajo;
 - Respeto mutuo y confianza;
 - Integridad, orgullo y dignidad;
 - Lealtad y dedicación;
 - Espíritu de equipo;
 - Sinergias
- Dar ejemplo de las siguientes formas:
 - Hablar de la organización como un buen sitio para trabajar;
 - Dar soporte a cambios positivos en otras áreas de la organización;
 - Dar soporte y reforzar funciones de la organización y sociales.

Responsabilidad de los subordinados:

- Trabajar para incrementar y mejorar:
 - El entusiasmo, la energía y la espontaneidad;
 - Las buenas relaciones de trabajo;
 - Respeto mutuo y confianza;
 - La integridad, el orgullo y la dignidad;
 - La lealtad y dedicación;
 - El espíritu de equipo;
 - Las sinergias.
- Participar en funciones sociales y de la organización.
- Participar en hacer de la organización el lugar ideal para trabajar.
- Mirar el futuro con optimismo.

8. LA MOTIVACIÓN EN LA CONSECUCCIÓN DE RESULTADOS

“Uno de los mayores talentos, es el de reconocer y desarrollar el talento en otros”.

FRANK TYGER

Tanto a nivel personal como organizacional, las consecuencias de un elevado grado de motivación en todo trabajador son siempre positivas. En una organización en que hay motivación se acometen las tareas con entusiasmo, y con una visión optimista y esperanzadora en cuanto a los resultados que van a obtenerse con el propio esfuerzo. El clima que se crea hace que todo el mundo participe con todas sus potencialidades en la consecución de los objetivos de la organización, liberándose todo el poder creativo de las personas que la componen. Los trabajos se terminan a tiempo y dentro de los plazos fijados, sin pérdida de efectividad ni derroches de energía o de cualquier otro recurso. Las tareas difíciles se afrontan sin demora y eventualmente se superan, en medio de una atmósfera en que se habla poco de problemas y se actúa mucho en las soluciones.

8. 1. ¿CÓMO MOTIVAR A LAS PERSONAS A HACER BIEN SU TRABAJO?

Cada persona, en su vida privada, pasa por situaciones que, sin duda, afectan a su efectividad en el trabajo. Claro está, entendidas éstas como situaciones transitorias, y que suelen superarse con el tiempo. Pero, ¿qué pasa cuando la desmotivación es de tipo profesional?

A.Valls (1998) cita a Andy Grove, el legendario ex-presidente de Intel, compañía líder mundial en el diseño de microprocesadores, que se hacía el siguiente planteamiento:

*“Si un empleado no está cumpliendo bien su trabajo, sólo hay dos explicaciones posibles: o bien no puede, o bien no quiere hacerlo. Para saber cuál es la respuesta buena hágase la siguiente pregunta: si la vida de la persona dependiera de que hiciera bien su trabajo, ¿sería capaz de hacerlo? Si la respuesta es **SÍ**, el problema es de motivación. Y si es **NO**, de incapacidad”.*

Así pues, ante el caso de un trabajador con bajos rendimientos, **lo primero**

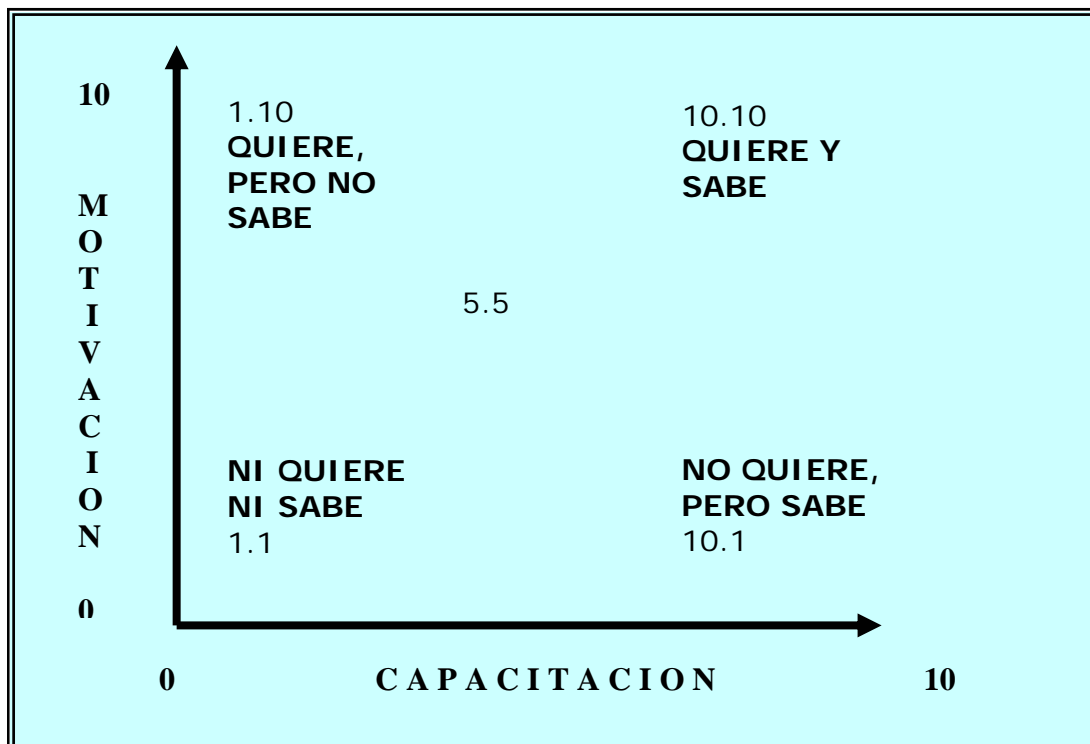


Figura: PERFIL BÁSICO DEL EMPLEADO

es definir su perfil básico (ver figura) en función de su nivel de motivación (en una escala que va del 0 y 10 según el grado de implicación) y de capacitación (en una escala de 0 a 10 según el grado de capacitación expresado).

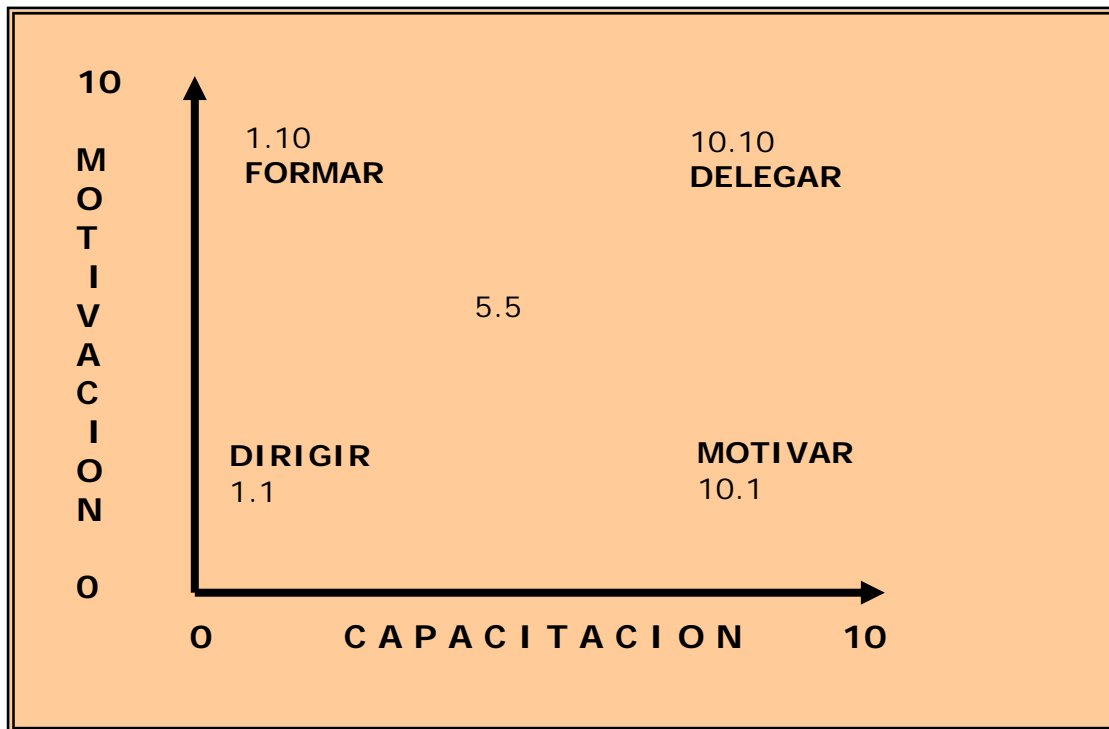


Figura: EL PAPEL DEL DIRECTIVO SEGÚN EL GRADO DE MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL EMPLEADO

En la figura anterior se exponen los roles que Hersey y Blanchard consideran como los más apropiados en el directivo según el grado de Motivación y Capacitación expresados por el empleado. Se desarrollan a continuación:

- **DIRIGIR:** Para los empleados que NI SABEN NI QUIEREN habría que aplicar una combinación de ALTA TAREA Y BAJA RELACION.



- **FORMAR:** Para los trabajadores que NO SABEN PERO SI QUIEREN, habrá que aplicar una combinación de ALTA TAREA Y ALTA RELACION.
- **MOTIVAR:** Para los trabajadores que SI SABEN PERO NO QUIEREN, lo más adecuado es una combinación de BAJA TAREA Y ALTA RELACION.

Aquellos que saben y no quieren son los **trabajadores más complicados para gestionar**. Son los que no hacen bien las cosas por una sola razón: porque no quieren.

Con este tipo de trabajadores se demuestra el liderazgo de mayor nivel. Sólo los verdaderos líderes **son capaces de optimizar** a este tipo de trabajadores. No entre nunca con ellos en terrenos personales, céntrese en la tarea que realizan, llévelo a mirar hacia la tarea y no “entre al trapo”.

- **DELEGAR:** Para los trabajadores que SABEN Y QUIEREN es oportuno aplicar una combinación de BAJA TAREA Y BAJA RELACION.

¿Qué queremos expresar con los términos ALTA y BAJA TAREA, ALTA y BAJA RELACIÓN?:



- **ALTA TAREA:** Es insistir en todo lo que necesiten de nosotros hasta que aprendan a realizar su trabajo con corrección.
- **BAJA TAREA:** no es encargar poca tarea, sino abstenernos de insistir en cómo hacer la tarea, porque saben hacerla.
- **ALTA RELACIÓN:** lograr un nivel de relación y confianza para conseguir que quieran. Pidiéndoles su opinión, implicándolos para llevarlos a participar en nuestros proyectos.
- **BAJA RELACION:** Se trata es una relación de cortesía y de respeto.

8.2. ¿Y SI EL PROBLEMA ES DE BAJA MOTIVACIÓN? ¿CÓMO MOTIVAR?

M. Csikszentmihalyi (1998) piensa que generalmente las principales razones por las cuales no estamos a gusto en nuestro trabajo son tres:

1. **El trabajo no tiene sentido**, porque no favorece a nadie o hasta incluso puede perjudicar a alguna persona.
2. **El trabajo es aburrido y rutinario**, y no proporciona variedad ni reto alguno.

3. **El trabajo es susceptible de provocarnos estrés**, especialmente porque cuesta soportar al mando directivo o a los compañeros que esperan demasiado de nosotros, o que no valoran suficientemente nuestra aportación.

Según podemos advertir por observación, las personas preferimos hacer algo en lo que estemos a gusto, antes que una tarea que a lo mejor nos proporciona comodidades materiales pero que nos hace emocionalmente infelices.

En general, según **Valls**, podemos hacer algunas cosas para que un trabajo sea más significativo para nuestro subordinado:

- **Promover la excelencia en la tarea** facilitando los recursos para su logro. De este modo ayudamos al subordinado a que convierta un trabajo trivial, en una actividad a la que se le aporten elementos y posibilidades de las que carecía.

- Ante un trabajo completamente aburrido **estimular al subordinado a encontrar otras maneras de hacer** mejor su trabajo. Esta es la razón de la enorme propagación que han tenido los programas de generación y recogida de sugerencias de mejora de parte de los empleados.

Estos implican que el trabajador preste una detallada atención a todos los pasos que da en su trabajo, y se pregunte individualmente o en grupo:

- ¿Es necesario este paso?
- ¿Quién lo necesita?
- Si es realmente imprescindible, ¿puede hacerse mejor, con más rapidez y con más eficacia?
- ¿Qué otros pasos pueden hacer que mi contribución sea mayor?

Csikszentmihalyi ha confirmado en su extensísima investigación, que pequeños ajustes y mejoras aplicados por uno mismo al método para hacer una tarea, pueden convertir un trabajo rutinario poco agradable en una actuación profesional que se puede desear acometer con ganas todas las mañanas.

En cuanto a la tercera razón por la cual no estamos a gusto en el trabajo por provocarnos estrés, o porque la relaciones interpersonales se hacen especialmente tensas, o porque no nos sentimos valorados, J. A. **Pérez-López** (1985) que ha estudiado en profundidad estos temas, identifica y clasifica los motivos que, según él, subyacen al tipo de implicación en el trabajo:

- 1. MOTIVOS EXTRÍNSECOS:** Se trata de recompensas materiales o no, que recibe una persona de la organización o de otros trabajadores... Por ejemplo, retribución, reconocimiento...
- 2. MOTIVOS INTRÍNSECOS:** Son satisfacciones inherentes a la realización del trabajo en sí: aprendizaje, desarrollo de capacidades y habilidades, autoconocimiento, seguridad en uno mismo, trabajo bien hecho o pasión por este tipo de trabajo.
- 3. MOTIVOS TRASCENDENTES:** Se refiere a realidades personales externas -no propias- afectadas por el hacer del trabajador. Pueden ser el desarrollo profesional de los trabajadores, la satisfacción de las necesidades de los clientes, o la calidad de vida que se proporciona a los propios familiares.

En realidad **cada trabajador tiene su propio perfil motivacional** que, por otra parte, evoluciona con el tiempo y según la etapa de su vida profesional en que se encuentre.

De la investigación llevada a cabo por **Pérez López** (citada por N. Chinchilla, 1995) se desprenden algunas consideraciones prácticas:

1. Los **motivos intrínsecos** para trabajar producen mayores satisfacciones que los extrínsecos, por lo que es recomendable potenciarlos.



2. Los **factores que tienen más poder potencial de desmotivar**, son los que emanan del jefe (políticas de organización, manera de supervisar, relaciones con el jefe). Y es que lo peor que le puede suceder a un subordinado, es que tenga un jefe que entorpezca o ignore sus logros, y no le reconozca ni le ayude a crecer profesionalmente. En cuanto pueda, este empleado se buscará otro jefe.

3. Se destaca, según la investigación, el **poco poder motivador que tiene el dinero** a pesar de la gran importancia que se le atribuye coloquialmente. Aunque hay que reconocer que en la práctica, el dinero ejerce una gran atracción... entre los empleados menos cualificados o más dependientes.

4. En cuanto a **la seguridad en el empleo**, se concluye en el estudio que no parece tener un gran poder motivador.

Por su parte, **Valls** (1998) señala que a partir de un cierto importe en ingresos mensuales –por supuesto, diferente para cada uno- la capacidad de motivar del dinero como impulso natural decrece hasta prácticamente desaparecer. Pero **mucha gente no es consciente de que quizás lo que verdaderamente busca es aumentar su autoestima, su seguridad, su libertad, la calidad de su vida en pareja o su poder**, en lugar de ver aumentadas sus retribuciones.

Las políticas de incentivos adolecen del defecto de que lo que se ha dado una vez a una persona, tiene tendencia a convertirse en un derecho. Por lo cual, la segunda vez, un incentivo estimula menos.



9. CÓMO LIDERAR LA IDENTIDAD CORPORATIVA COMÚN

En el ámbito de las organizaciones se ha generado una amplia corriente, según la cual los líderes, como responsables organizacionales, para conseguir el éxito (excelencia) deben tener en cuenta el **desarrollo de la propia cultura que ejerza de identidad común** como un elemento diferenciador. "No puede existir una cultura a menos que haya un grupo que la "posea" (Schein, 1992).

La planificación del trabajo en equipo podría encontrar serias dificultades si antes, un líder, no trata de crear un ambiente de aceptación del sistema de trabajo y se tiene presente cómo el grupo trata de solucionar sus problemas emocionales o de mantenimiento, los que surgen de la integración de las habilidades y destrezas de los miembros para funcionar como grupo y cómo aprende de ellos y los transmite a los nuevos miembros.

A través de la interacción social se van produciendo experiencias compartidas que permiten a la gente desarrollar sus esquemas **acerca de qué información es importante y qué respuestas son apropiadas**. La percepción de los miembros de un grupo implicados en la interacción fomenta que se creen esas etiquetas de interpretación que les permitirá comportarse de un modo determinado en conformidad con lo que es o no aceptable para el grupo, es decir, una "**identidad común**", que se forma de muy diferentes maneras por las estructuras cognitivas de sus miembros y son transmitidas a los nuevos miembros mediante el proceso de socialización.



Definir una cultura o identidad común de grupo

implica que estamos ante un conjunto de personas que identificamos claramente como un grupo que, a través de una historia compartida, ha vivido conjuntamente unos procesos de interacción que le han permitido experimentar una serie de fenómenos grupales y buscar soluciones a los problemas planteados en el tiempo, a la vez que han aprendido de su modo de funcionar cuáles eran las soluciones adecuadas y cuáles no servían.

La cultura de grupo proporciona a sus miembros un **marco común interpretativo** para sus experiencias, pues, como dice **Rodríguez**, "con el tiempo, la pertenencia al grupo y las relaciones intra e intergrupales, harán que los miembros elaboren categorías de pensamiento comunes tanto para definirse a sí mismos en calidad de miembros de ese grupo como para definir la realidad" (1993, pag. 248).

Este conocimiento compartido por los miembros del grupo se refiere al grupo como un todo, a los miembros del mismo y a su trabajo y contexto. Es el producto colectivo de los intercambios sociales mediante los cuales, a través principalmente de procesos convergentes de influencia (imitación, aprendizaje y conformidad) surgen productos cognitivos e interpretaciones compartidas de los eventos y de las actividades.

◆ La historia del grupo de trabajo y su cultura

No puede determinarse una cultura de grupo, según Homans (1950), a no ser que haya este conjunto definible de gente con una historia compartida.



La membresía de grupo, la tarea, los roles sociales, las historias, los rituales y los sistemas de símbolos compartidos juegan un papel fundamental en la formación de actitudes y conductas de los miembros y proporcionan continuidad y orden dentro del sistema.

Autores especialistas en este tema abogan por la creación de culturas e identidades fuertes, robustas para que la organización sea más efectiva y consiga el éxito (la excelencia). La **“fuerza” y “robustez” de una cultura** puede definirse en términos de la homogeneidad y estabilidad de la membresía del grupo, y la amplitud e intensidad de las experiencias compartidas por el grupo.

No será lo mismo un grupo con una larga historia de funcionamiento que otro que no ha tenido tiempo para encontrarse con los problemas y las soluciones del primero. Un grupo que ha conseguido ser estable en el tiempo y, por tanto, ha podido desarrollar una historia larga, variada e intensa, habrá formado normalmente una cultura mucho más diferenciada que otro con menos historia o que ha sufrido cambios frecuentes en su composición.

En el primer caso, la experiencia y la vivencia compartida del grupo se ha visto enriquecida al enfrentarse con éxito a problemas serios de supervivencia, lo cual le hacen tener una cultura fuerte y diferenciada. Por el contrario, la breve vida del grupo o el cambio continuo en su membresía hacen difícil desarrollar vivencias y experiencias compartidas, con lo cual su cultura no será fuerte porque no han tenido tiempo ni posibilidad de desarrollarlas suficientemente y tener un buen aprendizaje.

Sin embargo, Schein, cree que más que en la robustez de una cultura el liderazgo debería poner el énfasis para explicar la efectividad de un grupo de trabajo en el "contenido actual de la cultura y el grado en que sus soluciones se ajustan a los problemas planteados por el ambiente". Porque, si bien es cierto que un grupo con un desarrollo temporal escaso o con continuos cambios en su membresía puede tender hacia la creación de una identidad propia y de una cultura fuerte, no lo es menos que la capacidad de los grupos con una larga historia, que han pasado por el aprendizaje de sus procesos de desarrollo con sus éxitos y sus fallos y que han compartido estas experiencias, "pueden ser más efectivos con una cultura total débil y diversas subculturas" que les confiere la flexibilidad y la plasticidad necesaria para responder con prontitud al cambio rápido ambiental al que pueden verse sometidos.

◆ **El papel de los directivos/líderes en la cultura de grupo**

El reto que se plantea hoy a los directivos y líderes en las organizaciones modernas es **desarrollar una gran sensibilidad a los elementos clave de la cultura y descubrir** en cada una de las unidades estables de la organización qué cultura han desarrollado, distinguiendo cuáles son las cosas diarias que no importan y que no conviene dramatizar, cuáles son las cosas pequeñas y, sobre todo, las grandes que sí importan.

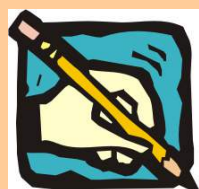
Cree **Hobbs** (1992) que, aunque los subordinados no se hagan preguntas directas cuando se entra en el análisis de la identidad y cultura de su unidad u organización, es **casi imposible para ellos "hablar de su trabajo sin designar el grupo con el cual se identifican**, sin evaluar el contexto, las prácticas gerenciales, los acontecimientos actuales y pasados de la organización y sin expresar su opinión sobre los compromisos futuros de la misma..."

A los directivos/líderes corresponde ver en qué medida la cultura de cada una de estas unidades o subgrupos se mezclan en un todo único con sus semejanzas y diferencias y coexisten con la cultura global de la organización.

◆ ***Pautas a tener en cuenta en el desarrollo de una identidad***

Una parte importante de la actividad directiva implica alguna forma de trabajo en grupo, mediante reuniones a distintos niveles, comités, equipos de trabajo, etc. Se trata normalmente de tareas que precisan de la colaboración de diversos individuos (que aportan sus conocimientos y habilidades) para su realización. Es, desgraciadamente, muy habitual encontrar grupos ineficaces, reuniones que se alargan en el tiempo pero no concluyen nada, sujetos insatisfechos y frustrados con la marcha de las reuniones y los equipos y el papel al que se ven relegados, etc.

Para que un grupo funcione adecuadamente, deben darse al menos cinco condiciones básicas (Guirdham, 1990):



1. Que la **tarea** pueda ser abordada de forma grupal.
2. Que el grupo esté compuesto por personas que aporten la **combinación adecuada de conocimientos y habilidades necesarios** para llevar a cabo la tarea.
3. Que los miembros tengan **habilidades adecuadas de trabajo en grupo**.

4. Que **se superen las barreras** que surgen de los procesos grupales con vistas a un funcionamiento eficaz.
5. Que esté **bien dirigido**.

Un requisito básico en el liderazgo de grupos para potenciar una identidad común - requisito que en multitud de ocasiones es difícil satisfacer - es, no sólo tener la capacidad de formar y desarrollar un equipo eficaz, sino también **emplear las habilidades necesarias** para que se den las siguientes condiciones que fundamenten una cultura tendente a lograr:

- 👉 **Objetivos y tareas** claramente comprendidos por todos, y de carácter cooperativo.
- 👉 Compromiso de los miembros con los **objetivos del equipo**.
- 👉 **Comunicación abierta**, precisa y eficaz de ideas y sentimientos
- 👉 **Confianza, aceptación y apoyo** elevados entre los miembros.
- 👉 **Aprovechamiento** de las capacidades, conocimientos, experiencia y habilidades de los miembros.
- 👉 Distribución de la **participación**.
- 👉 **Afrontamiento constructivo del conflicto**.
- 👉 Procedimientos adecuados de **toma de decisiones y solución de problemas**.



Alcanzar estos supuestos exige del líder llevar a cabo y/o **coordinar una serie de funciones y habilidades** como son:

- ✘ establecer el punto de partida del grupo (**planificar**),
- ✘ ponerlo en marcha (**iniciar**),
- ✘ vigilar que vaya por el camino adecuado (**controlar**),
- ✘ procurar que sus miembros mantengan relaciones óptimas (**apoyar**),
- ✘ distribuir la información necesaria (**informar**) y
- ✘ comprobar lo adecuado del proceso (**evaluar**).

◆ ***La efectividad de los equipos de trabajo y su disponibilidad hacia el cambio***

Analicemos las necesidades y las razones por las que es necesario estar siempre abierto al cambio.

a) *La necesidad*

En un sistema tan complejo como es una organización de servicios, en constante esfuerzo de adaptación a su entorno, todo es **susceptible de ser cambiado y mejorado continuamente si desea cubrir las demandas que le solicitan**.

Una cultura de organización que se anquilosa significa que se empeña en mantener una forma de pensar y hacer las cosas que pudo servir en el pasado pero que está resultando ineficaz en el presente.

b) Las razones

Los directivos/líderes actuales han de entender **el cambio como una oportunidad para poder continuar desarrollándose** en un entorno día a día más cambiante y exigente.



Las organizaciones cuyos miembros **no aprenden a «desaprender»** por ellos mismos y **readaptarse continuamente** a las nuevas demandas de su entorno tienden a un “**empobrecimiento institucional**”.

Sin embargo, además de las razones estrictamente estratégicas de supervivencia, pueden considerarse otros motivos de cambio. En el cuadro siguiente se presentan algunos de estos motivos, recogidos de la experiencia y de las opiniones de numerosos participantes en seminarios de dirección y gestión del cambio.

Cuadro: Motivos que impulsan la necesidad de cambio

Motivos estratégicos para la supervivencia
<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar beneficios (en el caso de empresas) - Sobrevivir en un entorno cambiante - Poder cambiar en serio y a medio-largo plazo estructuras, procesos y estilos de liderazgo - Adelantarse al futuro - Gestionar el hueco entre la visión de futuro y la realidad actual - Protegerse de amenazas del entorno

- Evitar ser cambiado a la fuerza

Motivos optimizadores

- Aprovechar al máximo las ventajas de nuevas tecnologías
- Disminuir costes de producción
- Aprovechar al máximo la creatividad de los trabajadores
- Activar una cultura de mejora continua
- Implementar con éxito programas de calidad total
- Dar sentido al trabajo («motivar»)

Motivos normativo-legales

- Legislación medioambiental
- Normas de calidad internacionales
- Normativas de prevención de la salud en el trabajo

Motivos éticos

- Ser eficientes en el uso del dinero público
- Proteger el medio ambiente
- Coherencia con principios de igualdad de oportunidades
- Respetar los derechos del cliente
- Ser coherentes entre lo que se dice que se es y lo que verdaderamente se hace cada día
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Respetar valores democráticos participativos
- «Vergüenza torera» (ética profesional)

Otros motivos

- No morir de aburrimiento
- Cambiar porque está de moda
- Seguir recomendaciones de expertos

Tal y como se desprende del cuadro, los principales motivos de cambio son estratégicos, tales como protegerse de amenazas o aprovechar oportunidades del entorno o, en todo caso, la exigencia de cumplimiento de nuevas normativas, tales como la adaptación a normas de calidad. Sin embargo, los cambios inducidos por motivos éticos (eficiencia en el uso del dinero público, proteger el medio ambiente, etc.) también pueden entenderse como cambios estratégicos, incluso al más alto nivel.

10. CÓMO SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS COLABORADORES

“No es tan fácil dirigir hombres; empujarlos, en cambio, es muy sencillo”.

RABINDRANATH TAGORE (1861-1941)

10.1. APROXIMACIÓN HISTÓRICA AL RECONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES HUMANAS EN EL TRABAJO.

A partir de la revolución industrial y con el nuevo orden social que aparece, empieza a surgir un nuevo tipo de líder: **el empresario**, que convive con los líderes tradicionales, el héroe, el filósofo y el político.

En este contexto, las empresas empiezan a configurarse como elementos vertebradores de la sociedad (R. Goberna, 2001). La demanda aumenta y la necesidad de racionalización y organización aparece, debido a que conceptos que hasta la fecha no se tenían muy en cuenta, como son los conceptos de costes, obligan a replantearse las cosas. Se inventa un gran número de máquinas que facilitan y abrevian el trabajo, consiguiendo que una sola persona haga el trabajo de muchas. Aparecen las fábricas. **Concentrar a un gran número de personas** bajo un mismo techo provocó problemas humanos de interrelación y problemas para dirigir a las personas.

A principios del siglo XX surge la llamada «**organización científica del trabajo**», que busca la forma óptima de hacer el trabajo y sienta las bases de las industrias fabriles actuales al lograr que se aplicara una metodología

sistemática de análisis y resolución de los problemas. Además de aportar la racionalización necesaria para incrementar la eficacia de los procesos, insistirá en la importancia de seleccionar científicamente a los empleados y formarlos en sus tareas. Hizo aportaciones tan interesantes como los estudios de métodos y tiempos o los estudios para eliminar la fatiga de los trabajadores. De esos estudios surgió el concepto de cadena de montaje. También separó algo que ahora está costando volver a unir. El pensar y el hacer se fueron por caminos diferentes. La dirección tenía la responsabilidad de pensar y decidir y los trabajadores no tenían mucho que pensar, solo debían ejecutar.

Fue de esa época de donde nos han llegado principios para el buen funcionamiento de las organizaciones. **Fayol**, en los albores del siglo XX, indicaba las ideas principales que debían regir la vida de las empresas:



1. **División del trabajo**, para producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
2. **Autoridad y responsabilidad**, que han de ir siempre juntas.
3. **Disciplina**, entendida como respeto a las normas.
4. **Unidad de mando**, para recibir órdenes de un solo jefe.
5. **Unidad de dirección**, para que todo esté agrupado en un solo fin.
6. **Subordinación** del interés particular al general, para que lo particular no prevalezca ante el fin último de la empresa.

7. **Remuneración** justa del personal, que sea equitativa y satisfactoria para ambas partes.
8. **Centralización**, equilibrada con el grado de iniciativa de los subordinados.
9. **Jerarquía**, como línea de autoridad de la alta dirección a los operarios.
10. **Orden**, con un lugar para cada persona y objeto y todos en su sitio.
11. **Equidad**, para tratar al personal con justicia y benevolencia.
12. **Estabilidad** del personal, que acaba beneficiando a la empresa.
13. **Iniciativa**, para que todo el mundo aporte ideas.
14. **Unión** del personal, consiguiendo armonía entre todos.

¡Parece mentira que estas ideas se promulgaran hace ya cien años...! De estos principios se desprende un cierto estilo de dirección que obligaría a las personas que ocupasen puestos de responsabilidad a tener un determinado comportamiento. Es un buen ejemplo de cómo los valores de la empresa condicionan las conductas de sus componentes.

Paralelamente a la organización científica del trabajo y toda su racionalización, se sabía que había otros **factores que podían influir en los resultados** de la empresa y uno de ellos, quizás el más importante, era **la persona**, de la que se empezaba a sospechar, como bien señala Goberna, que no funcionaba como una máquina.

Tenemos que esperar hasta principios del siglo XX, en la década de los años veinte, para encontrar el estudio de **Elton Mayo**, profesor en Harvard, sobre los efectos de las condiciones de trabajo (jornada de trabajo, descansos, organización) en la factoría Hawthorne, en la que la Western Electric montaba teléfonos. Sus experiencias fueron sorprendentes y desconcertantes. Seleccionó a un grupo de operarias, realizó cambios, les dió descansos y les aumentó la iluminación del puesto de trabajo. Ante cada cambio la productividad aumentaba. Parecía que había una correlación entre los cambios y la productividad, pero cuando les quitó las condiciones nuevas y volvieron a las antiguas, la productividad no disminuyó sino que, para su sorpresa, aumentó. Las conclusiones fueron de lo más sorprendentes, aunque ahora nos parecen de lo más lógicas. Los cambios que había realizado habían supuesto modificar otras variables que no controló: el estilo de dirección era menos estricto, y para las operarias era divertido, podían participar, podían hablar y construyeron un equipo. Además continuaban la relación fuera del trabajo. Estaban contentas de participar en algo que fuera positivo para todos. En definitiva, **se habían comprometido con el trabajo**.

Las conclusiones de los estudios de Elton Mayo fueron las siguientes:

1. Los individuos no están aislados en su trabajo

y no pueden ser considerados individualmente.

Existen las relaciones **formales**, estructuradas por la empresa y con reglas explícitas, y las relaciones

informales, no estructuradas, con sus reglas implícitas, que condicionan tanto como las primeras.

**2. Los trabajadores no sólo están motivados por el dinero.**

Existen otros factores que les impulsan a la acción.

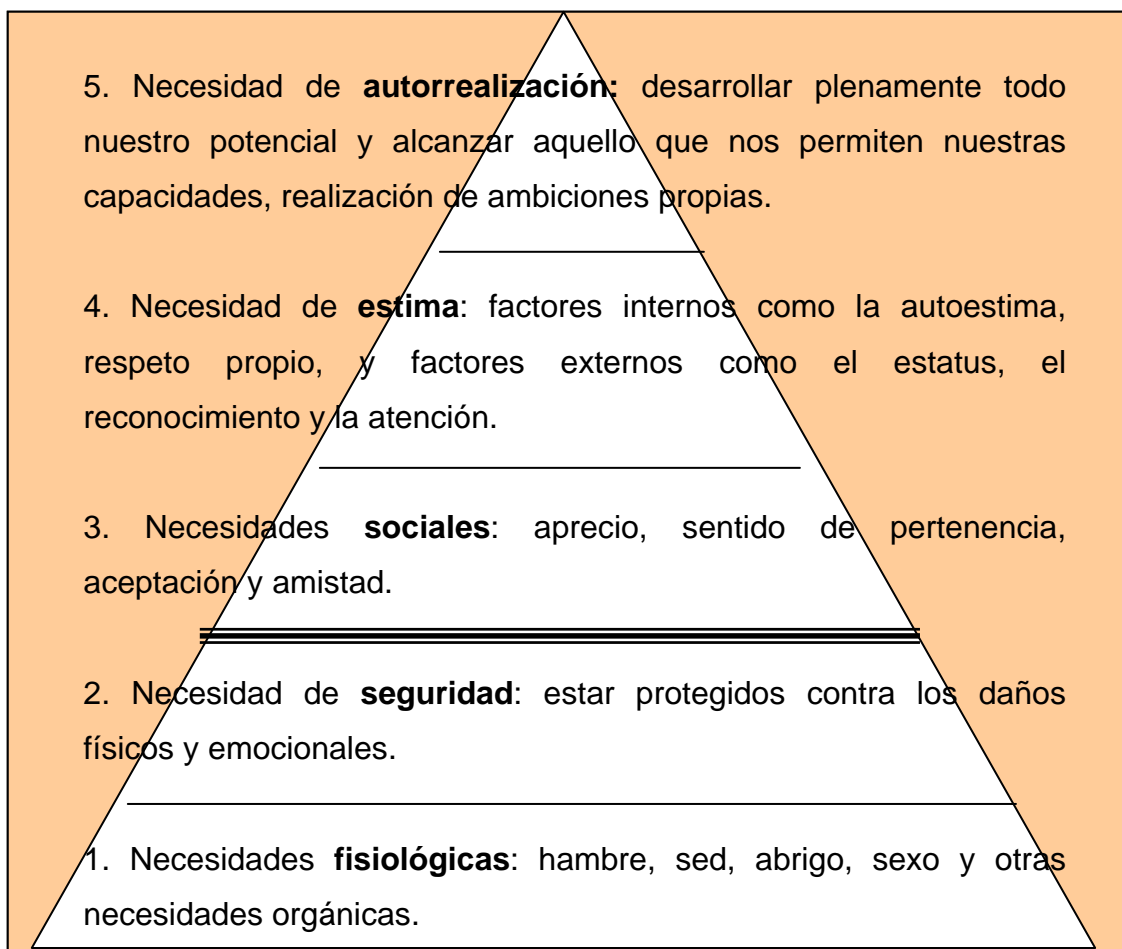
3. El personal no es un valor fijo en el balance. Está afectado por los cambios.

Este descubrimiento fue el punto de partida de la etapa en la cual se le empezó a dar importancia a las relaciones humanas en el centro de trabajo y el inicio de la mayoría de los estudios sobre motivación.

10.2. APORTACIONES TEÓRICAS ACERCA DE LAS NECESIDADES

Veamos, de la recopilación que hace R. **Goberna** (2001), las principales aportaciones, que se han hecho en este campo para tener una idea global acerca de las necesidades.

Empezamos por **Maslow** y su teoría piramidal de la **jerarquía de necesidades**. Existen cinco necesidades que mantienen cierto orden y hasta que no se satisface una no se suele pasar a la siguiente. Éstas son:



- ❑ Las **dos primeras** son de orden inferior, **se satisfacen externamente** y una vez satisfechas dejan de motivarnos.
- ❑ Las **necesidades sociales, de estima y de autorrealización** son de orden superior y **se satisfacen internamente**, y cuanto más tienes, más quieres, costando más la eliminación de la tensión.



Es preciso señalar que en nuestra sociedad se encuentran más facilidades para satisfacer las necesidades primarias que **las de orden superior**, y que **son precisamente éstas las que condicionan la conducta de las personas.**

Otra aportación a la teoría de las necesidades humanas en el trabajo la dio Douglas **McGregor** con la **teoría X** y la **teoría Y**. Después de realizar un trabajo de observación sobre directivos y empleados llegó a la conclusión de que los directivos tenían unos modelos mentales que presuponían y condicionaban el comportamiento de sus colaboradores.

La **Teoría X** la tienen aquellos directivos que comparten las siguientes creencias:

- A las personas no les gusta trabajar y siempre que pueden tratan de evitarlo.
- Es necesario obligarlos a trabajar, controlarlos o amenazarles con castigos para que cumplan con su obligación.
- No quieren tener responsabilidades y no toman la iniciativa ni muestran ambición.
- Lo que quieren es sentirse seguros.

Sin embargo, los directivos que comparten la **Teoría Y** están de acuerdo en que:

- Las personas pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso.
- Si están comprometidos con los objetivos se autodirigirán y se autocontrolarán.
- Las personas normales pueden aprender a aceptar y buscar responsabilidades.
- Las personas están capacitadas para tomar decisiones.

No es una cuestión de estética, pero McGregor opinaba que **las empresas más eficaces se mueven en torno a la teoría Y**, y potencian la participación, la creación de responsabilidades, discusión de los objetivos, las buenas relaciones interpersonales. El funcionamiento de una empresa con los supuestos de la **teoría X** requiere un oneroso gasto en controles y desaprovecha el potencial de las personas.

A mediados del siglo XX, un psicólogo, Frederic **Herzberg**, enunció su **teoría de la motivación-higiene**, después de un exhaustivo estudio sobre lo que los trabajadores quieren en sus empleos y lo que les hace sentir bien o mal. Las conclusiones fueron muy interesantes. Las respuestas de la gente que se encontraba bien eran muy distintas de las que se encontraba mal. Vio que había factores que se relacionaban con la satisfacción laboral y otros con la insatisfacción.

- ❑ Los factores como **los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso** (casi todos factores intrínsecos) se relacionaban con la **satisfacción laboral**; los empleados manifestaban trabajar motivados.
- ❑ Sin embargo la **insatisfacción** venía dada mayoritariamente por factores extrínsecos como las **políticas de la institución, metodologías de trabajo y organización y las condiciones de trabajo**.

Lo opuesto de la «satisfacción» es la «no satisfacción», mientras que **lo opuesto de la «insatisfacción» es la «no insatisfacción»**. Así los factores que producen «satisfacción» son diferentes de los que producen «insatisfacción».

Si se eliminan los que producen «insatisfacción» se producirá «no insatisfacción» pero no motivación. Por ejemplo, si se mejoran las condiciones de trabajo y se instala aire acondicionado, los empleados no trabajarán más motivados sino más frescos. Se ha eliminado una fuente de «insatisfacción» pero no es un factor que produzca motivación.

Así, **Herzberg**, diferencia entre **factores higiénicos**, como las políticas y la dirección de la unidad u organización, la supervisión, las relaciones personales, las condiciones laborales, el salario, y **factores motivantes**, como los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo personal, entre otros.



Otro investigador, David **McClelland**, desarrolló una teoría basada en tres necesidades que pueden motivar a los trabajadores en su desempeño.

- ❑ **Necesidad de logro**, que mueve a la persona a alcanzar metas de moderada dificultad, obtener éxitos profesionales y reconocimiento por ello. Lucha por la realización personal, tiene el deseo de hacer las cosas mejor o con más eficacia.
- ❑ **Necesidad de afiliación**, que satisface el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas con gente que nos importa. Desean ser queridos y aceptados por los demás. Prefieren las situaciones de colaboración a las competitivas. Buscan la amistad y las relaciones con un alto grado de comunicación y entendimiento mutuo.

- ❑ **Necesidad de poder**, que pretende conseguir que otros se conduzcan de una manera que de otro modo no hubieran seguido. Desean influir y controlar a los demás, disfrutan de estar en el cargo, prefieren las situaciones de alta competencia, les gusta el estatus y están dispuestos a hacer cosas que les representen prestigio social por encima del desempeño eficaz.

Por su parte, John **Stacy Adams**, enuncia La **Teoría de la Equidad**, otra de las teorías destacadas que, en esencia manifiesta que:

“lo que una persona aporta en el trabajo debe ser igual a lo que recibe a cambio. La persona busca este equilibrio, producto de una comparación personal más subjetiva que objetiva. Si se siente bien tratado, con equidad, no habrá problemas de motivación”.

Se comparará con otros, con el sistema y consigo mismo. No sólo estamos interesados en lo que recibimos por el esfuerzo, sino en la relación de lo que recibimos y lo que obtienen los demás (comparación entre lo que pagan y lo que se gastan en celebraciones, publicidad, inmuebles...). **Si el resultado de esa comparación es de inequidad** la persona se sentirá desequilibrada y su motivación quedará afectada porque importan tanto las recompensas absolutas (referidas a la persona) como las relativas (referidas a sus compañeros y la organización como sistema).

Terminamos con la **Teoría de las Expectativas**, desarrollada por Stephen P. **Robbins**, que indica que **la actuación del individuo depende de la expectativa del resultado y del atractivo que tiene éste para el individuo**. Señala que hay que considerar algunas variables:

1. El **atractivo** que tiene el resultado para el individuo.
2. La **relación entre desempeño y recompensa** establecida por el individuo.
3. La **vinculación entre esfuerzo y desempeño** que definirá la inversión del empleado para conseguir el resultado.

Lo interesante de esta teoría es que establece una relación entre el atractivo de las metas personales y el esfuerzo que el trabajador cree que tendrá que realizar para conseguirlo.

En este repaso histórico sobre las teorías acerca de la motivación de los trabajadores, Goberna cita a **Kurt Lewin**, investigador de origen alemán, que emigró a EE.UU. durante la Segunda Guerra Mundial, y que lanzó una interesante «fórmula» muy útil para entender el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Es la siguiente:

CONDUCTA = Función f (personalidad, entorno)

Nos viene a decir que **la conducta de una persona está en función** de dos variables:

- ♣ la primera es **su personalidad**, cómo es esa persona y cuál es su modelo mental acerca de la realidad.
- ♣ La segunda es **el entorno** en donde se desenvuelve. No es lo mismo que esté en un entorno ilusionante que deprimente, tenso que divertido, donde se le tenga en cuenta o no pinte nada.

Si mezclamos las dos variables podemos intuir que **la función de un directivo** no será la de modificar personalidades (además de ser poco ético es muy complejo), sino la de crear entornos adecuados para que la conducta de la persona esté alineada con los objetivos que la organización quiere conseguir.

El directivo debe ser un creador de entornos estimulantes y motivantes para el individuo.

No podemos olvidar que la motivación es algo personal, intrínseco al individuo. Nadie puede motivar a nadie. Las personas se desmotivan cuando pierden o no encuentran sentido a lo que hacen y se vuelven

a motivar cuando lo vuelven a encontrar o se sienten importantes en aquello que hacen.



Todo líder que tenga la responsabilidad de un equipo deberá plantearse cómo puede utilizar todas estas teorías. Robbins da algunas pautas:

1. Reconozca las diferencias individuales,
2. Correlacione la gente con los puestos.
3. Proponga metas.

4. Asegúrese de que las metas se consideran asequibles.
5. Personalice las recompensas.
6. Relacione las recompensas con el desempeño.
7. Asegure la equidad del sistema.

En la última década del siglo XX, y apoyándose en los estudios de investigación acerca del cerebro y la conducta, Daniel **Goleman** divulga una serie de estudios que pretenden resaltar la importancia de la **Inteligencia Emocional** frente al cociente intelectual en el desempeño del trabajo y sobre todo en la gestión de personas. Dentro de este contexto surge el concepto de **Liderazgo Emocional**, también denominado **Liderazgo Resonante**, en colaboración con Richard Boyatzis, y Annie McKee.

Aunque hoy en día todavía perdura la creencia de que la capacidad para liderar depende de poseer o no determinadas cualidades innatas, o bien, que, a falta de ellas, basta con aprender y seguir algunos modelos teóricos para poder ejercer eficazmente el liderazgo, cada vez más se reconoce que **la clave de un buen liderazgo** no se centra ni en tener unas habilidades supuestamente innatas, ni en copiar modelos que, lejos de ayudarnos a ejercer un buen liderazgo, muchas veces no hacen más que limitar y coartar nuestra verdadera forma de ser, encorsetándonos y haciéndonos sentir incómodos, falsos o inseguros.

Y es que, según proponen estos autores, **para liderar, lo básico es transmitir a los demás confianza y sinceridad. Y éstas sólo emergen desde la autenticidad.**

“Las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema”.

“... un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano”. “El líder expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean”.

(Richard Boyatzis, Daniel Goleman y Annie McKee. 2002)

"Los grandes líderes son las personas que nos mueven primordialmente a través de la creación de un entorno emocional positivo."

Así pues, **los líderes que carecen de la adecuada inteligencia emocional** -es decir, los líderes incapaces de controlar sus impulsos emocionales o de calibrar adecuadamente la temperatura emocional de una determinada situación- son menos eficaces que los emocionalmente inteligentes.

"Desde una perspectiva biológica, **el arte del liderazgo resonante consiste** en integrar los pensamientos y las emociones de un modo que encauce la actividad de la gente en la dirección adecuada, independientemente de la situación."

El **objetivo de este nuevo modelo de liderazgo**,

basado en la inteligencia emocional, consiste en "dejar de considerar al trabajador como una persona que meramente aporta fuerza física o



ideas y conseguir implicar sus sentimientos y emociones en la institución/empresa, a fin de lograr su implicación y satisfacción y esto repercuta en beneficio de la organización".

Para convertirse en un líder resonante, Goleman propone cinco descubrimientos:

- 1º. Clara **conciencia de su visión ideal de sí mismo**, que lo motive a desarrollar sus capacidades de liderazgo.
- 2º. Descubrir **quién es usted realmente ahora**, cómo actúa, cómo es ante los demás y cuáles son las implicaciones de sus creencias más profundas. **Cuál es su yo ideal**.
- 3º. Elaborar una **agenda detallada** sobre las acciones que realizará cada día **para acercarse a su ideal**.
- 4º. Ejercitar sus **nuevas habilidades de liderazgo**.
- 5º. Darse cuenta que **usted necesita de los demás** para identificar su yo ideal, pues los demás nos ayudan a ver lo que a veces tendemos a dejar de lado.

10.3. CÓMO CONSEGUIR LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES

Lo más que uno puede hacer con los trabajadores es, según Goberna, obligarles a trabajar, porque conseguir que lo hagan con calidad es más bien utópico al ser algo forzado, en contra de su voluntad. ¿Qué factores son necesarios para conseguir que las personas quieran trabajar y hacerlo bien?

Creemos que habría que considerar los siguientes:

- ◆ **PODER:** En primer lugar, las personas deben de PODER trabajar. Son muchas las organizaciones que tienen normas y procedimientos que impiden que las personas puedan desarrollar su talento. Son muchas las personas que tienen estructuras que les coartan, y no pueden tener iniciativas ni tomar decisiones porque su descripción del puesto se lo prohíbe. ¿Sabe cuánta gente tiene que preguntar para poder continuar con su trabajo? Paradójicamente asistir a cursos de formación puede resultar contraproducente porque muchas de las cosas que se aprenden no se pueden poner en práctica porque las normas de la unidad u organización lo prohíben. A veces el mayor enemigo de dar poder a las personas para que decidan sin preguntar es la política o estructura de la propia organización. En la Administración Pública, que corresponde al prototipo burocrático, encontramos funcionarios que no pueden resolver problemas porque la estructura se lo impide. Uno de los aspectos a investigar es si la estructura favorece u obstaculiza que las personas puedan tener un comportamiento más profesional.
- ◆ **SABER:** Otro aspecto que influye en que la gente quiera trabajar es que tenga los conocimientos, aptitudes y competencias suficientes para poder hacer frente a los requerimientos de su puesto de trabajo.

Es el ámbito del SABER. Éste empieza por la información necesaria. Sin información no se puede pedir responsabilidad. Cualquier persona ha de disponer de la información pertinente para poder trabajar. Hay algunos jefes que saben que «la información es poder» y se la guardan para ellos, impidiendo que sus colaboradores puedan entender lo que están haciendo y no teniendo posibilidad de mejorar. Esos jefes no saben que ellos sólo pueden crecer si sus colaboradores crecen. Son una especie en vías de extinción, que se resiste a desaparecer.

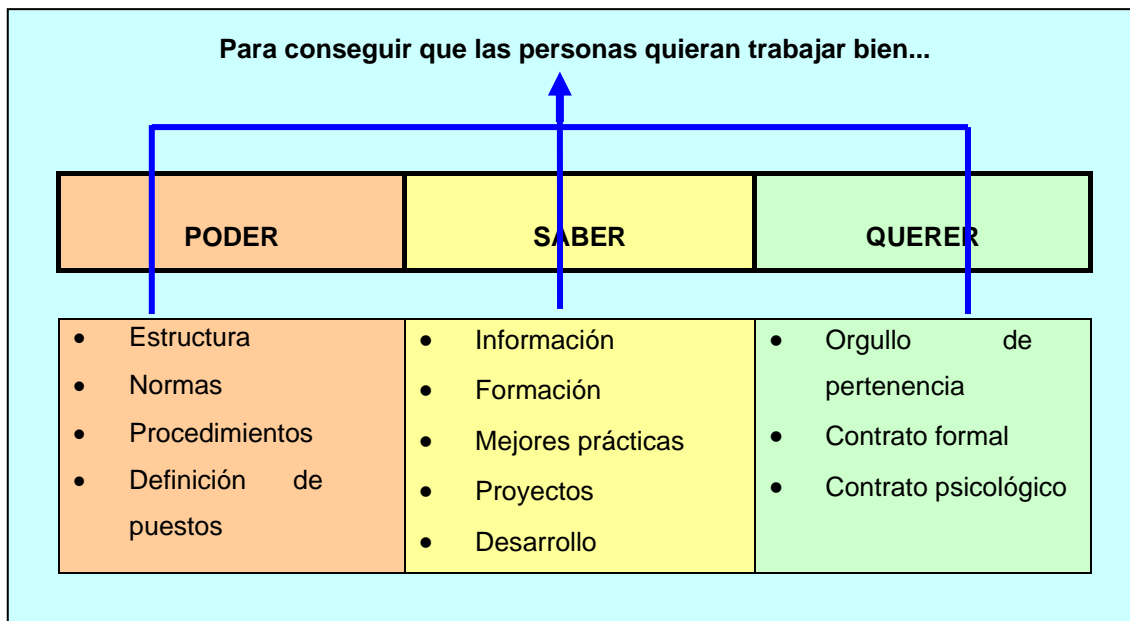
Otro aspecto del saber es la formación. Si no se tiene la necesaria, el trabajo no será bueno. La formación supone un esfuerzo y es cara, pero la ignorancia lo es mucho más. Hay un ejemplo, muy duro por las consecuencias que tiene, en el campo de la prevención de accidentes. España está en los puestos de cabeza de siniestralidad laboral en Europa. A los costes que provocan dichos accidentes hay que añadir la pérdida de vidas y sufrimientos, perfectamente evitables si a la sensibilidad necesaria se le añade un entrenamiento adecuado. Y eso, aunque tenga coste, no tiene precio. El gasto en formación es una de las inversiones más rentables que las organizaciones pueden hacer. A la Ley de Prevención de Riesgos Laborales no se le ha dedicado el suficiente esfuerzo teniendo en cuenta la cantidad de accidentes laborales que ocurren diariamente.

- ◆ **QUERER:** Ya tenemos personas que forman parte de una empresa en la que pueden trabajar y que además saben lo que tienen que hacer y cómo hacerlo. Pero esto no es suficiente. El tercer factor para conseguir que las personas hagan un buen trabajo tiene que ver con el QUERER. Es el factor más complejo porque entran varios elementos más difíciles de precisar. Uno de los elementos es que se sientan orgullosos de estar en la unidad u organización donde están.

La calidad del trabajo está relacionada con el orgullo que sienten por su organización. Si no se sienten orgullosos, lo más probable es que encontremos una obediencia o cumplimiento con el trabajo, pero no pondrán su corazón en ello. Algo sustancial en el trabajo bien hecho. Otro elemento es conseguir el orgullo de pertenencia que es la suma de muchas otras cosas.

Otro aspecto que influye es si el conjunto de factores higiénicos están presentes en la organización de manera adecuada. Las condiciones de trabajo, el salario, los beneficios sociales, la comodidad, han de ser las necesarias para que las personas se puedan concentrar en el trabajo. Si el salario se vive como insuficiente, se genera una «preocupación» que afecta a la «ocupación» en lo que se tiene que hacer. Estamos hablando de las condiciones mínimas. Y si éstas se dan, la motivación aflora con más facilidad.

Un último grupo de condiciones que hará que la gente se comprometa tiene que ver con los **factores de motivación intrínsecos**. Se necesita que las personas «firmen» un contrato psicológico con su trabajo. Para ello influye la adecuación del estilo de dirección que tiene el jefe inmediato cuando dirige a su equipo, la transparencia en la relación y cómo el jefe aclara y ajusta las expectativas de las personas. Tiene una conducta justa y utiliza el ejemplo como herramienta para alinear la energía del equipo. Todos saben lo que se espera de ellos y están vinculados a proyectos que están alejados de la rutina y el aburrimiento. El jefe reconoce los esfuerzos y se premian los resultados. Existe una delegación que permite a las personas decidir sin preguntar en función de su nivel de madurez profesional. Y, por último, la sensibilidad hacia las personas está presente en el clima de equipo.



Respecto al talento hay que decir que éste no se desarrolla solo. Hay que propiciar que salga y crezca en la dirección adecuada. Y eso requiere de jefes que entiendan que su función es formar, tutelar y liderar a sus equipos.

11. CONSEGUIR LA PARTICIPACIÓN DE LOS DEMÁS EN EL LOGRO DE OBJETIVOS

Si se admite que para un elevado número de personas y profesionales, **el logro** es el motivo de satisfacción más importante en el empleo, vamos a plantearnos cómo ofrecer estas oportunidades.

Ofrecer la oportunidad de acceder a la clase de **logro que produce satisfacciones**, es poner a una persona un objetivo de trabajo cuyo nivel de reto para ella esté acorde con el nivel de sus habilidades para conseguirlo. Como brillantemente nos ha mostrado **Csikszentmihalyi**, si el desafío es superior a la habilidad del trabajador para afrontarlo, el trabajo producirá angustia e inquietud. Por el contrario si la persona va sobrada de habilidad, el trabajo produce aburrimiento. Entonces, ¿dónde poner el nivel?

La **teoría de la fijación de objetivos** fue desarrollada como una teoría de motivación en las organizaciones, por Edwin **Locke** (1968).

El argumento básico de Locke es que **los objetivos conscientes y las intenciones de la gente, son los determinantes primarios de sus acciones.** A su vez, esto implica que **el proceso de fijación de objetivos**, es el método fundamental por el cual las organizaciones pueden influir en la motivación y las realizaciones de las personas que las componen.



Investigaciones realizadas por el propio Locke y otros entre 1968 y 1981, han demostrado que los objetivos pueden tener y tienen un notable impacto

sobre la conducta y las realizaciones en el trabajo. No obstante, la investigación también ha demostrado que poner cualquier clase de objetivo no necesariamente producirá los resultados deseados. Se ha encontrado que hay un cierto número de atributos críticos o **características de los objetivos**, que pueden hacer que éstos tengan efectos positivos o negativos en el comportamiento de quien tiene que asumir las metas. Estas características son:

11.1. DIFICULTAD DEL OBJETIVO

Como se sabe, para motivar, tiene que haber una determinada correlación reto-habilidad para lograr un objetivo. Pero un hallazgo interesante es que **mientras un objetivo sea realista, cuanto más alto sea más se consigue...** De ahí que muchas empresas/organizaciones estén constantemente revisando sus objetivos al alza, a veces -hay que reconocerlo- de manera un tanto arbitraria.

11.2. ESPECIFICIDAD DEL OBJETIVO

Los diversos estudios realizados muestran que **los objetivos específicos y concretos tienen consistentemente un efecto más positivo** en la realización de las tareas necesarias para conseguirlos, mientras que los objetivos vagos o demasiado generales tienen poco o ningún impacto en el nivel de motivación del personal.

11.3. ACEPTACIÓN DEL OBJETIVO

Un objetivo tiene que **ser aceptado por el trabajador**, para que éste se sienta verdaderamente motivado para lograrlo. Si la persona no ve los objetivos de la empresa/institución como propios o como algo en lo que está personalmente comprometido, la posibilidad de que dicho objetivo influya en su conducta es casi nula.

12. EL LÍDER HA DE TRANSMITIR CREDIBILIDAD

La importancia de la credibilidad en los líderes queda destacada desde el momento en que una de las funciones primordiales del líder es la de influir o inducir a sus colaboradores a conseguir los objetivos organizacionales, y para desempeñar esta función es imprescindible gozar de credibilidad ante éstos.

12. 1. ¿QUÉ HACEN LOS LÍDERES QUE PUEDA INCITAR A LA CREDIBILIDAD?

12.1.1. Incitar a la acción

Mientras que los directivos que ejercen de **gerentes clásicos** siguen pensando que los trabajadores deben cumplir estrictamente las funciones para las que han sido contratados y punto, indudablemente, esta forma de proceder constituye un enorme desperdicio de creatividad, ideas y motivación.



Por el contrario, **los directivos/líderes** comprenden que los empleados necesitan algo en que creer, que les impulse a la acción, sentirse creativos y comprometerse con algún buen ideal, por ello, transmiten una visión y una misión en la que creer y tratan a las personas como tales y no como simples recursos o eslabones de una cadena de producción.

12.1.2. Comunicar

No hay nada que más nos asuste que no saber hacia dónde vamos, qué está pasando en las unidades u organización...

Dados los cambios que muchas veces se experimentan en las instituciones, los trabajadores sienten que no son importantes para la organización pues nadie les dice nada ni se interesan por su opinión, ¿podemos pensar que los trabajadores se van a comprometer con algo o con alguien en estas circunstancias?

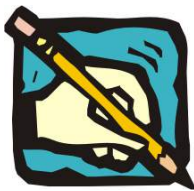


Los líderes eficientes son conscientes de la gran importancia de comunicar a los colaboradores qué es lo que está pasando en su institución y por qué. Aún más, no practican una simple comunicación unidireccional (es decir, la comunicación en un solo sentido, sin comprobar cómo ha sido recibida dicha comunicación), sino que fomentan la **comunicación bidireccional**, logrando de esta forma que los colaboradores se sientan importantes para la organización, pues se les demandan sus opiniones y sugerencias acerca de lo que se les comunica, con lo que se les demuestra que importan a alguien, a nosotros.

Los líderes eficientes se ganan el compromiso y la afiliación de sus trabajadores construyendo puentes de comunicación a todo lo largo y ancho de la organización: de arriba abajo, de abajo arriba y de lado a lado.

12.1.3. Confiar, apoyar y facilitar

Es necesario que la confianza fluya en ambas direcciones. Los líderes no sólo deben ser dignos de confianza, sino también deben confiar en sus colaboradores; es más, éstos deben sentir que confían en ellos.



Los líderes se afanan por crear **ambientes de trabajo** en los que los colaboradores **se sienten seguros y con total libertad para hablar**, decir lo que piensan y sienten acerca de lo que tienen entre manos. Aunque permiten que sus colaboradores tomen sus propias decisiones y escojan la mejor forma de alcanzar las metas organizativas, siempre están a mano, dispuestos a ayudar y apoyar cuando sea necesario. Todo este trabajo se traduce en un clima de confianza que les inspira seguridad, motiva a los colaboradores a hacer un mayor esfuerzo y correr unos riesgos cuyos frutos pueden ser enormes beneficios para sus organizaciones.

En resumen: todo buen líder realiza las siguientes funciones:

- Comunicar una visión clara.
- Articular una dirección precisa.
- Fomentar la comunicación.
- Inspirar y animar los logros.
- Dar y recibir feedback.
- Inspirar respeto.
- Reconocer y agradecer el trabajo bien hecho.

12. 2. EL LIDERAZGO BASADO EN LA CREDIBILIDAD.

En el liderazgo basado en la credibilidad, **intervienen factores claves como:** la comunicación interpersonal efectiva, el cumplimiento de promesas, la delegación de responsabilidades, el tomar riesgos calculados, la motivación, la valoración de la creatividad y esfuerzo personal, la valoración del trabajo en equipo y la veracidad como paradigma de comportamiento del líder (José Ramón Jatar).

- ❑ **El conocimiento** es un factor de credibilidad que otorga liderazgo. Un líder no debe exigir a otros lo que él no esté en capacidad de hacer y ser creíble a partir del ejemplo dado.
- ❑ **La legitimidad** del líder se encuentra directamente relacionada con el factor credibilidad, debiendo existir coherencia entre lo que se pregona y como se actúa, manteniendo valores claros y bien definidos.
- ❑ El líder debe estar capacitado para establecer objetivos concretos y entendibles derivados del consenso, con la suficiente autonomía de criterios y seguridad para tomar decisiones ejecutivas.
- ❑ Debe tener también capacidad para la resolución de conflictos, identificando las causas y estableciendo soluciones; tomando en cuenta las diversas ideas y planteamientos.

- ❑ El líder **es un facilitador** que ayuda a resolver problemas conociendo y encaminando las habilidades personales, para convertir a un grupo humano en un equipo de excelencia que utiliza las energías individuales para crear una sinergia global, en la búsqueda de la excelencia, la calidad, la productividad y la competitividad.

- ❑ El líder basado en la credibilidad **sabe integrar y orientar**; conoce las fortalezas y minimiza las debilidades; identifica amenazas y aprovecha las oportunidades, establece objetivos, misión y visión a largo plazo. No es un simple supervisor, administrador o controlador.

13. EL LIDERAZGO ALTAMENTE EFECTIVO

*Si seguimos haciendo lo que habitualmente hacemos,
seguiremos obteniendo lo mismo.*

STEPHEN R. COVEY

“La tarea gerencial – dice Deming – no es la supervisión sino el liderazgo. La necesaria transformación del estilo gerencial occidental exige que los directivos sean líderes”.

**No se pueden mejorar
constantemente sistemas y
procesos interdependientes
sin antes perfeccionar
progresivamente las
relaciones personales
interdependientes.**

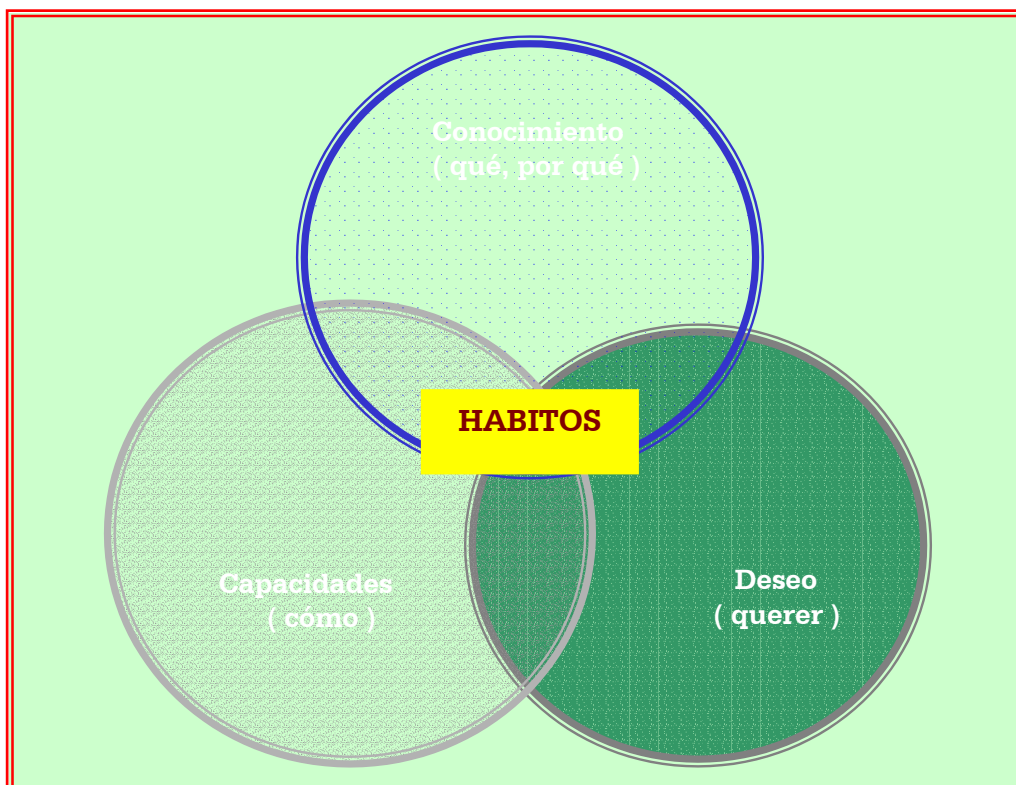


En la década de los setenta, Stephen **Covey** (2002) revisó la literatura acerca del estilo gerencial y comprobó que en los últimos cincuenta años, se había abogado más por técnicas que trataban de potenciar la personalidad del ejecutivo con apañes superficiales, dejando a un lado, por tanto, un enfoque integral que suponía la implicación de la personalidad del directivo. Esto llevó a Covey a plantear un enfoque basado en hábitos que son la base de nuestro carácter. **Los hábitos** son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y

cotidiano expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad... o inefectividad.

Covey define **el hábito** como “una intersección de conocimiento, capacidad y deseo”.

- El **conocimiento** es el paradigma teórico: el *qué* hacer y el *por qué*.
- La **capacidad** es el *cómo* hacer.
- El **deseo** es la motivación, el *querer* hacer.



Para convertir algo en un hábito de nuestra vida, necesitamos esos tres elementos. Por ejemplo: yo puedo ser inefectivo en mis interacciones con mis compañeros de trabajo porque constantemente les digo lo que pienso, pero quizás nunca los escucho realmente. **Tal vez ni siquiera sepa que yo necesito escuchar.** Aunque sepa que para interactuar con efectividad con

otros tengo que escucharlos, tal vez me falte la **capacidad** para hacerlo. Podría no saber *cómo* se escucha real y profundamente a otro ser humano.



Pero **saber** que necesito escuchar y **saber cómo** escuchar no basta. A menos que **quiera** escuchar, que tenga ese deseo, **no se convertirá en un hábito de mi vida**. Para crear un hábito hay que trabajar en esas tres dimensiones.

Trabajando sobre el conocimiento, la capacidad y el deseo, podemos irrumpir en nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal **cuando rompemos con viejos paradigmas** que pueden haber sido para nosotros una fuente de pseudoseguridad durante años. (S. Covey, 2002)

Los **siete hábitos** que propone **Covey** no son un conjunto de partes independientes, sino que proporcionan un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado del desarrollo de la efectividad personal e interpersonal. Nos mueven progresivamente sobre un **continuum de madurez**, desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia.

- ❑ Las **personas dependientes** necesitan de los otros para conseguir lo que quieren. La **dependencia** es el **paradigma del tú**: tú cuidas de mí; tú haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a tí por los resultados.
- ❑ Las **personas independientes** consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo. La **independencia** es el **paradigma del yo**: yo puedo hacerlo, yo soy responsable, yo me basto a mí mismo, yo puedo elegir.

- ❑ Las **personas interdependientes** combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de otros para lograr un mayor éxito. La **interdependencia** es el **paradigma del nosotros**: nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, nosotros podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear juntos algo más importante.

Si yo soy dependiente

- ⇒ *físicamente* (paralítico, discapacitado o limitado de algún modo físico) necesito que tú me ayudes.
- ⇒ Si soy *emocionalmente* dependiente, mi sentido del mérito y la seguridad provienen de la opinión que tú tienes de mí. Si no te caigo bien puede resultar catastrófico.
- ⇒ Si soy *intelectualmente* dependiente, cuento contigo para que pienses por mí y resuelvas los problemas de mi vida.

Si soy independiente,

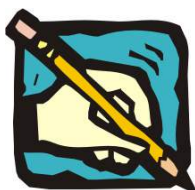
- ⇒ *físicamente* puedo desenvolverme por mis propios medios.
- ⇒ *Mentalmente*, puedo pensar mis propios pensamientos, pasar de un nivel de abstracción a otro. Puedo pensar de modo creativo y analítico, y organizar y expresar mis pensamientos de manera comprensible.
- ⇒ *Emocionalmente*, mi propio interior me proporciona las pautas. Soy dirigido desde adentro. Mi sentido del mérito no está en función de que guste a otros o de que me traten bien.

Es fácil ver que la independencia es mucho más madura que la dependencia. **La independencia** es un logro principal, en y por sí misma. Pero la independencia no es infalible.



Sin embargo, el **paradigma social corriente** entroniza la independencia. Es la meta confesada de muchos individuos y movimientos sociales, como si la comunicación, el trabajo de equipo y la cooperación fueran valores inferiores. Pero, según S. Covey (1990), **gran parte del énfasis actual en la independencia es una reacción contra la dependencia** (que otros nos controlen, nos definan, nos usen y nos manipulen).

El poco comprendido concepto de independencia tiene en muchos casos un acusado sabor de dependencia, y así encontramos personas que, a menudo por razones egoístas, abandonan sus matrimonios y sus hijos, olvidando todo tipo de responsabilidad social, haciéndolo en nombre de la independencia.



El tipo de reacción que lleva a "romper las cadenas", "liberarse", "autoafirmarse" y "vivir la propia vida" revela a menudo dependencias más fundamentales de las que no se puede escapar porque **no son externas sino internas**: dependencias como la de permitir que los defectos de otras personas arruinen nuestras vidas emocionales, o como la de sentirse víctima de personas y hechos que están fuera de nuestro control.

Desde luego, puede que sea necesario que cambiemos nuestras circunstancias. Pero **el problema de la dependencia es una cuestión de madurez personal** que tiene poco que ver con las circunstancias. Incluso en mejores circunstancias, a menudo persisten la inmadurez y la dependencia.

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

La vida, por naturaleza, es interdependiente. Tratar de lograr la máxima efectividad por la vía de la independencia es, a decir de Covey, como tratar de jugar al tenis con un palo de golf: la herramienta no se adecua a la realidad.

El concepto de interdependencia es mucho más maduro, más avanzado.

- ⇒ Si soy *físicamente* interdependiente, soy capaz y dependo de mí mismo, pero también comprendo que tú y yo trabajando juntos podemos lograr mucho más de lo que puedo lograr yo solo, incluso en el mejor de los casos.
- ⇒ Si soy *emocionalmente* interdependiente, obtengo dentro de mí mismo una gran sensación de valía, pero también reconozco mi necesidad de amor, de darlo y recibirlo.
- ⇒ Si soy *intelectualmente* interdependiente, comprendo que necesito mis propios pensamientos con los mejores pensamientos de otras personas.

Como persona interdependiente, tengo la oportunidad de compartirme profunda y significativamente con otros, y logro acceso a los amplios recursos y potenciales de otros seres humanos.

La **interdependencia** es una elección que sólo está al alcance de las **personas independientes**. Las **personas dependientes** no pueden optar por ser interdependientes. No tienen el carácter necesario para hacerlo, no son lo bastante dueñas de sí mismas. Necesitan el autodomínio. El autodomínio lleva a una persona de la dependencia a la independencia. Son las "victorias privadas", la esencia del desarrollo del carácter. *Las victorias privadas preceden a las públicas*. No se puede invertir ese proceso, así como no se puede recoger una cosecha antes de la siembra. **Es de adentro hacia afuera**.

Cuando uno se vuelve verdaderamente independiente, posee ya una base para la interdependencia efectiva. Posee un carácter de base a partir del cual se puede obrar con más efectividad de forma más orientada hacia la personalidad, el trabajo de equipo, la cooperación y la comunicación.

◆ **Los siete hábitos de S. Covey**

Veamos cuáles son estos siete hábitos: **los tres primeros hábitos** nos permiten ser independientes. Si soy emocionalmente dependiente, mi autoestima depende de la opinión que tengan de mí los demás. Si soy intelectualmente dependiente, necesitaré de otra persona para que piense por mí y resuelva mis problemas. Pero no es suficiente conseguir la independencia emocional e intelectual que proporcionan los hábitos uno, dos y tres. Con ellos conseguiremos resultados a título personal. Pero no conseguiremos ser buenos trabajadores en equipo, o buenos líderes. Para ello necesitamos además, reforzar el arraigo en nuestro carácter de los **hábitos cuatro, cinco y seis**.

Finalmente **el séptimo hábito** es integrador, porque permite que vivamos los demás seis hábitos plenamente, ya que es el que asegura -como veremos más adelante- que seamos efectivos, preservando al mismo tiempo nuestra capacidad para seguirlo siendo en el futuro.

Comentamos a continuación, brevemente, la visión que nos proporciona S. Covey acerca de cada uno de estos siete hábitos:

1. Proactividad. (*Principio de la autoconciencia, la visión personal y la responsabilidad*)

Se refiere a la capacidad que todos tenemos, de afrontar la vida personal y profesional tomando la iniciativa. Tenemos el mal hábito de responder a los acontecimientos con reacciones automáticas, como si estuviéramos mediatizados por un *determinismo genético* (soy el producto de mis antepasados), *psíquico* (soy un producto de la educación que recibí), o *ambiental* (soy un producto de las circunstancias). Pero lo cierto es que ante cualquier situación podemos escoger un nuevo camino -en palabras de Covey, “podemos reescribir el guión de nuestra vida en cualquier momento”- haciendo pleno uso de nuestras facultades para ser libres; y la proactividad se sirve precisamente de estas facultades.

No es obligatorio sentirse afectado por los agravios que el entorno u otras personas puedan producirnos. Somos libres de dejarlos a un lado y proseguir nuestra tarea en pos de nuestros objetivos.

2. Comience con un fin en su mente. (*Principio del liderazgo y la misión*).

Si no tenemos objetivos, disipamos nuestra energía física y psíquica. Sin ellos, nunca estará claro adónde iremos a parar. Y si nos marcamos objetivos, tendremos que actualizarlos periódicamente. Lo que somos hoy, es producto de nuestras decisiones (o falta de decisiones) de ayer.

En todas las profesiones hay una evolución constante que requiere una continua reorientación de nuestros esfuerzos para mantenernos efectivos.

Nuestros objetivos tendrán sentido, en la medida en que estén centrados en principios.

3. Establezca primero lo primero. *(Principio de distribuir el tiempo y las prioridades en torno a los roles y las metas).*

Este hábito es el que permite poner en práctica nuestros objetivos de manera incesante y momento a momento con efectividad, para vivir en consecuencia con las propias respuestas a las preguntas clave que plantea nuestra vida personal y profesional. Esto se logra aprendiendo a tomar decisiones día a día. Para ello se requiere la voluntad y la disposición para hacer algunas cosas que a veces no nos apetece hacer, y someter nuestras actuaciones a los propios valores en lugar de a los impulsos o los deseos del momento.

Para ello hay que organizarse y establecer metas a corto (incluso diariamente), medio y largo plazo. Tenemos que adquirir el hábito de establecer prioridades en consonancia con nuestros valores. Hay que reservarse tiempo para pensar y planificar. Y este tiempo hay que sustraerlo del que invertimos en atender cosas inútiles y/o urgentes -que aunque se presenten como tales muchas veces no lo son.

Establecer prioridades y ejecutar planes es en definitiva gestionar eficientemente nuestro tiempo... que muy a menudo no sabemos ni tan siquiera cómo lo empleamos.

4. Pensar en ganar/ganar. (*Principio de procurar el beneficio mutuo*).

En las situaciones de conflicto con los demás es muy importante conocer las repercusiones que tiene al optar por una de las siguientes propuestas:

Y GANAR/GANAR

El marco de referencia adecuado para esta posibilidad es aquél en que lo importante no es el hecho de que yo tenga éxito, o de que lo tenga el «otro»; la clave está en encontrar un camino mejor para los dos. Es esencial para la eficacia a largo plazo y en toda relación interdependiente.

Y GANO/PIERDES

Es un enfoque un tanto dictatorial, que solo tiene utilidad en aquellas escasas circunstancias en que el nivel de confianza entre las personas es muy bajo, o en que solo puede haber un ganador.

Y PIERDO/GANAS

Es el estilo propio de las personas poco asertivas que no se atreven a llevar la contraria por miedo a que se les ignore. Los gano/pierdes de este mundo adoran a los pierdo/ganas porque son los chivos expiatorios que necesitan para llevar a cabo su rol.

Y GANO

Es una mentalidad necesaria para lograr los propios objetivos, que no es incompatible con que otras personas puedan asimismo lograr los suyos.



¿**Cuál es la mejor opción?** Obviamente, depende de cada caso. Como puntualiza **Covey**, el verdadero reto está en saber interpretar la realidad de cada eventualidad con exactitud y aplicarle el método adecuado. Pero en la mayoría de situaciones la actitud **«ganar/ganar o no hay trato»** será probablemente la mejor alternativa, especialmente en una relación a largo plazo entre dos personas. Hacer un trato que no sea ganar/ganar puede poner en entredicho una relación en cualquier momento del futuro.

5. Procure primero comprender, y después ser comprendido. (*Principio de la comunicación empática*)

Este es un proceso necesario, para poder llegar a acuerdos del tipo ganar/ganar. Y en todo caso, es la clave de la comunicación interpersonal efectiva.

Covey nos recuerda que hay cuatro maneras básicas de comunicarse que es preciso dominar: la lectura, la escritura, la palabra hablada, y escuchar. En las tres primeras hemos recibido una instrucción prolija desde el nacimiento. Pero en cambio nadie nos ha enseñado a escuchar. Es imposible influir en los demás sin comprenderlos antes; y la manera más adecuada de comprender es escuchar.

Para poder alcanzar el ganar/ganar en nuestras relaciones, el «otro» deberá a su vez comprender nuestra postura; lo que podremos conseguir casi siempre si primero hemos logrado comprender la suya, porque será posible intentar ser comprendido poniéndose en el punto de vista del «otro».

6. Sinergice. *(Principio de la cooperación creativa)*

“ El todo es superior a la suma de las partes” . En un ambiente de confianza y comunicación franca, las personas que trabajan interdependientemente son capaces de generar una creatividad, un perfeccionamiento y una innovación que exceden a la suma de sus capacidades individuales consideradas por separado.

Para sinergizar hay que tener grandes dosis de seguridad interior (que puede proporcionar la práctica de los hábitos uno a cinco), así como apertura de miras y espíritu de aventura. Porque para acceder a las posibles sinergias en nuestra relación con otras personas, hay que ser capaz de reconocer y valorar las diferencias psicológicas de cada uno, para poder construir sobre capacidades fuertes y neutralizar debilidades. Frecuentemente es un handicap para alcanzar esta posibilidad el que a las personas nos cuesta salir de nuestras estructuras y certidumbres cotidianas.

Un ejemplo de la sinergia es crear y trabajar en equipo.

7. Afile la sierra. *(Principio del perfeccionamiento continuo)*

Este hábito supone la preservación y el realce del propio ser, en sus cuatro dimensiones básicas: física, espiritual, mental y social/emocional. Para ser efectivos tenemos que producir, pero al mismo tiempo autorrenovarnos de manera equilibrada. Esto supone:

- ✘ En lo **físico**, comer lo adecuado, descansar lo suficiente, y hacer ejercicio físico regular para mantener la resistencia, la flexibilidad y la fuerza.
- ✘ En lo **espiritual**, quizás se trate de reflexionar sobre nuestra misión en la vida que nos ha tocado vivir. Cada uno debe hallar su propia manera de mantenerse vivo en esta dimensión.
- ✘ En lo **mental**, sea cual sea nuestro trabajo, nunca estará de más estar abierto a la lectura de algún libro, conferencias, cursos... que nos aporten nuevas luces... o nos hagan cuestionar lo que durante largo tiempo hemos dado por verdades establecidas.
- ✘ En lo **social/emocional** podemos encontrar la forma de ejercitarnos, en nuestras interacciones diarias con otras personas.



Y lo que **es fundamental**: cuidar mucho de una sola dimensión humana, no resuelve las carencias que se puedan generar en las otras. A diario se comprueba lo que diversas investigaciones han puesto de manifiesto: una vida larga, sana y feliz, se obtiene como consecuencia de trabajar de manera efectiva en proyectos que nos resulten estimulantes, y que mejoren y hagan felices a otras personas.

14. EL LIDERAZGO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN POR VALORES

Poner en práctica una **Gestión por Valores** implica, sin ningún género de duda, introducir un cambio de cultura en la organización. Un error muy típico de las organizaciones es no dedicar suficiente reflexión y recursos a los aspectos humanos para la gestión del cambio en la forma de pensar y hacer las cosas. La comunicación y el liderazgo son elementos esenciales en este sentido.

Hablar de gestionar o gobernar un cambio organizativo en general y de un cambio cultural como el que significa la Gestión por Valores en particular significa más específicamente gestionar emociones y poderes para disminuir la resistencia al mismo.



Cuando no hay resistencia, no hay cambio que «gestionar». Sin embargo, más que “gestionar” el cambio de creencias y valores, en el sentido de dirigirlo de forma impositiva descendente, de lo que se trata es de **crear las condiciones emocionales y políticas** para que sea posible o, al menos, **para no impedirlo**. Hay que tener en cuenta que, **cuanto más presionamos a un sistema, mayor es la presión que éste devuelve**.

Todo cambio es un estrés o esfuerzo de adaptación, y las personas **tienden a reaccionar con conductas defensivas de inhibición o de hostilidad** ante las situaciones de cambio que perciben como amenazantes o que desbordan sus recursos de control. Incluso los cambios percibidos como «cambios a mejor» suscitan resistencia derivada de la inercia de apego a la costumbre.

En definitiva, **la resistencia al cambio debe escucharse, analizarse y gestionarse**, pero nunca tratarse como algo necesariamente irracional de entrada.

14.1. LA COMUNICACIÓN: UNA HERRAMIENTA PARA VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

Dolan y Martín (2000), desde su gran experiencia, creen que la comunicación en la organización es no sólo esencial para gestionar el cambio, sino para su eficiencia en general.

Las personas pueden cambiar de dos maneras: a la fuerza o voluntariamente. **De un trabajo hecho a la fuerza** difícilmente pueden surgir dimensiones tales como la creatividad y la amabilidad con el cliente o administrado que hoy día requieren las organizaciones para obtener resultados. Así pues, se impone que las personas **cambien de forma de pensar y hacer las cosas de forma libre, responsable y estable en el tiempo**. La comunicación es la única herramienta de que disponemos para obtener tal «milagro».

Cuanto más se ignora al individuo en una organización, más se ignorará la necesidad del cambio de cultura hacia el desarrollo de las personas y más deficiente será el tratamiento dado a la comunicación para inducirlo.



El concepto de comunicación para el cambio cultural en la organización puede entenderse a tres diferentes niveles:

1. **La comunicación como herramienta para disminuir la resistencia al cambio.** Cuanto más persuasiva sea la comunicación para manejar poderes y emociones, mejor cumplirá su función como herramienta para el cambio.

2. **La comunicación como medio en el que se produce el fenómeno del cambio.** El cambio cultural es creado, producido y mantenido no sólo «a través de», sino -sobre todo- «dentro de» la comunicación interpersonal. **Si no llega a cambiar la forma de hablar entre las personas**, no puede decirse que se haya producido cambio cultural alguno.

3. **La comunicación como objetivo del cambio.** En la medida en que el cambio cultural es en esencia un cambio en las interacciones, la comunicación **pasa de ser una mera herramienta o medio a ser un objetivo mismo del cambio.**

En ese caso, la comunicación persuasiva es, con diferencia, la mejor fórmula para lograr sus propósitos. A través de la persuasión, podrá obtener la cooperación y la confianza de las personas.

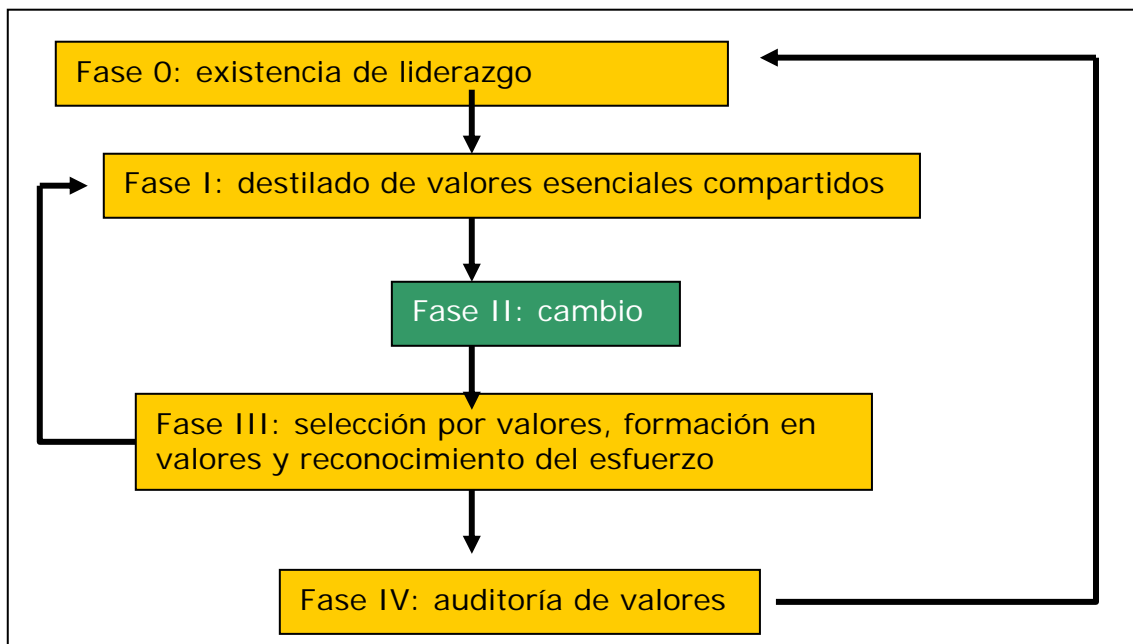
14.2. CÓMO PONER EN MARCHA UNA GESTIÓN POR VALORES

Una organización que decida **poner en marcha una Gestión por Valores** responsablemente ha de hacerlo **para dar apoyo a un proyecto estratégico global y concreto**, el cual se ha de construir y reestructurar a medida que avanza el proceso.

Cada proceso de cambio cultural estratégico, según Dolan y Martín, es una experiencia de aprendizaje colectivo creativa y diferente, por lo que no

pueden existir recetas prefabricadas. Para su consecución se deben observar **dos fases esenciales**: una de puesta en marcha y otra de mantenimiento a través de las etapas que se reflejan en la siguiente figura.

Figura: Desarrollo evolutivo de la Gestión por Valores



(Salvador García, 1997)

Fase 0. Existencia de un liderazgo legitimador

Liderazgo que desarrolla una visión clara de cómo quiere que sea la unidad/departamento/organización en un futuro, que sabe delegar, que manifiesta su comprensión hacia los colaboradores, que se comunica en 360º y que es un líder transformador.

Fase I. Reformulación de valores esenciales

La primera fase consiste en una reformulación de valores realizada de la forma más participativa posible.

La Gestión por Valores **diferencia entre visión, misión** (ambos valores finales) y **valores estratégicos operativos** (cultura operativa). Estos tres elementos (visión, misión y valores operativos) son el **núcleo constitucional de la organización**, por lo que su modificación únicamente puede efectuarse en intervalos de tiempo relativamente largos. Cuanto mayor sea la distancia entre la realidad actual y el futuro deseado, mayor será el esfuerzo de cambio necesario.

Una **forma clásica de estructurar el análisis de la situación actual** de la organización es mediante la evaluación que propone **Porter** en la que se destacan las amenazas/oportunidades del entorno y los puntos fuertes/débiles internos.

La Gestión por Valores aporta, de forma innovadora, al análisis situacional estratégico dos aspectos esenciales:

1. Realizar el **análisis situacional de forma participativa**, «desde dentro». Tanto la realidad externa como la interna adquieren diferentes perspectivas, dependiendo del ángulo de la organización desde la que es contemplada (directivos, jefes de sección, administrativos, celadores...).
2. Y sobre todo, evaluar la **idoneidad de la cultura de la organización** centrándose en sus valores.

Una de las aportaciones esenciales de la Gestión por Valores al diagnóstico de la empresa es el **análisis DAFO** de los valores predominantes en el momento actual, tanto a nivel interno como del entorno, lo cual es absolutamente necesario para saber qué es lo que se ha de mantener y qué es lo que se ha de cambiar.



Recordar que con **Análisis DAFO** hacemos referencia a una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una unidad, empresa u organización.

DAFO (o **FODA**) es una sigla que significa **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**. Es el análisis de:

- variables controlables (las Debilidades y Fortalezas son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y
- de variables no controlables (las Oportunidades y Amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas, superarlas, aprovecharlas y actuar a nuestra conveniencia).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su unidad y el entorno en el cual éste está incurso. El análisis DAFO (o FODA) tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en todos los niveles de la institución y en diferentes unidades de análisis tales como servicio, producción, calidad, etc.

Una vez se han definido los **valores finales** de la visión-misión y se ha analizado la situación actual, es preciso **poner en común cuáles son los principios o valores operativos** para encauzar la consecución del futuro deseado. Sin embargo, en la práctica, todas estas fases se realizan de forma bastante simultánea.

Fase II. ¡El cambio!

Aunque el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas empieza ya en la fase previa de reformulación de valores compartida, esta Fase II es la del cambio propiamente dicho. Tras la reformulación de la visión, la misión y los valores operativos de la institución, se han de definir las líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos.

Los **valores finales y operativos compartidos** son variables críticas para el éxito de la institución, por lo que -naturalmente- han de ir siendo traducidos en objetivos de acción generales a medio plazo y específicos a corto plazo. Habitualmente muchos de los objetivos en los que se traducen los valores esenciales son muy complejos, por lo que para su consecución es necesario fragmentarlos en subobjetivos parciales.

Fase III. Política de personal basada en valores

La verdadera consolidación de valores esenciales de la institución únicamente podrá producirse si se ponen en práctica determinadas políticas de personal en tres áreas esenciales y tremendamente necesitadas de innovación y de desarrollo integrado:

- **la selección**, (perfiles de valores personales en sintonía con la visión y misión de la institución; valores personales en sintonía con la cultura operativa de la institución; y valores personales requeridos para puestos de trabajo específicos.)

- **la formación**, (diseñando planes de «formación y desarrollo de valores». Los valores no se modifican en un curso de formación más o menos convencional, sino a través de acciones de formación en las que la persona tenga ocasión de desaprender creencias que había dado como inmutables en el pasado) y

- **el reconocimiento del esfuerzo**. Los esquemas de evaluación del rendimiento dependen en gran parte de la existencia de buenos jefes que conozcan bien a su gente y que dispongan de recursos para recompensar sus esfuerzos.



Toda institución interesada en potenciar el rendimiento de sus empleados ha de estar perfeccionando constantemente nuevos sistemas de salario variable, flexibilidades horarias, oportunidades de desarrollo, planes de carrera, etc. Igualmente importante es el rediseño de condiciones psicosociales de trabajo: grados de autonomía, identidad de tareas, feed-back, importancia percibida, equidad, apoyo interpersonal, etc.

El sentimiento colectivo de falta de reconocimiento del esfuerzo es uno de los puntos débiles más dramáticos que pueda tener una institución desde el punto de vista de su equipo humano. Cuando existe, lo cual es lamentablemente muy frecuente, deberían ponerse en marcha medidas de acción innovadoras y urgentes.

Si se desea que los valores esenciales se tomen verdaderamente en serio es fundamental recompensar adecuadamente los esfuerzos que se realicen para traducirlos en acciones. De hecho, puede afirmarse que las conductas cotidianas dentro de la institución se producen en función de qué valores son los recompensados y cuáles no.

Fase IV. Auditoría de valores operativos

En la medida en que los valores esenciales se convierten en criterios de orientación de la conducta cotidiana, éstos han de ser convenientemente **evaluados**. Por ejemplo, si se formula la innovación como valor esencial, se han de evaluar periódicamente las realizaciones en este sentido. Lo mismo ocurre con valores tales como la honestidad, el trabajo en equipo, etc.



Sin embargo, la mejor forma de conocer cómo es realmente una unidad u organización es tratar de cambiarla. Ahí es cuando mejor se conocen sus virtudes y sus defectos. Por ello, es lógico pensar que la traducción de valores de conducta ha de seguirse de reflexión, aprendizaje y, quizá, nuevos cambios.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Borrell, F. (2001). **Cómo trabajar en equipo**. Ed. Gestión 2000. Barcelona
- 📖 Castresana, J. I. – Blanco A. (1992). **Dirección Inteligente, Dirección Flexible**. ESIC Editorial.
- 📖 Costa, M. y López, E. (1997). **Los secretos de la dirección..** Madrid: Ed. Pirámide
- 📖 Covey, Sth. R. (1999) **Los siete hábitos de la gente altamente efectiva**. Editorial Paidós.. Barcelona.
- 📖 Covey, Sth. R. (2002) **El liderazgo centrado en principios**. Editorial Paidós.. Barcelona.
- 📖 Chinchilla, Nuria. (1995) **Rotación de Directivos**. Ed. Gestión, 2000.
- 📖 Dolan, Simón L. – Martín, I. (2000) **Los 10 Mandamientos para la Dirección de personas**. Gestión 2000. Barcelona
- 📖 Gil Rodríguez, F. – García Sáiz, M. (1993). **Habilidades de dirección en las Organizaciones**. Editorial EUDEMA.
- 📖 Goberna, Rafael.(2001). **Aprender a liderar equipos**. Edit. Paidós. Barcelona
- 📖 Goleman, D., Boyatzis R., McKee A. **El líder resonante**. Ed. Plaza y Janés. 2002.
- 📖 González, M.P. Silva M. y Cornejo, J.M. (1996). **Equipos de trabajo efectivos**. Editorial EUB.
- 📖 HayGroup SAP (2001). **Factbook Recursos Humanos**. Aranzadi & Thompson.
- 📖 Robbins, S. P. (1998) **Fundamentos de comportamiento organizacional**, México, Prentice-Hall.
- 📖 Rodríguez, A. (1993). **La cultura en las organizaciones públicas y privadas**. Psicotema 5, 237-260.
- 📖 Valls, A.(1998) **Las doce habilidades directivas clave**. Gestión 2000. S. A. Barcelona.
- 📖 Vendrell, E. (1999). **Dinámica de grupos y psicología de grupos**. Ed. Universitat de Barcelona. Barcelona.

Murcia, Septiembre de 2004

NOTAS

NOTAS

NOTAS

NOTAS

NOTAS

NOTAS



Región de Murcia

Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas