

E-Book

Leader Happiness Officer

Resignificando el mundo del trabajo

#CulturaGT.

iUOE Instituto
Universitario de
Ciencias
Empresariales

Leader Happiness Officer
Resignificando el mundo del trabajo

Juan Marque



Autor del libro
Juan Marque

Experto y referente en bienestar corporativo, liderazgo y gestión de equipos. Actualmente es Presidente de Cultura GTI S.A. consultora que ha desarrollado proyectos de “Cultura de Servicio” y “Recursos Humanos” para alguno de los proyectos más vanguardistas de Mendoza y Argentina como lo son: Las Palapas, Charco Andino, Barro Cocina,

Folck Producciones, Planta Uno, MEGALABS, Avianca y Toyota. Profesor de Maestría y MBA en 20 países. Ex Presidente de tres Multinacionales. Cuenta con estudios en IAE *Business School*, Harvard University y la Universidad Francisco de Vitoria en Madrid. TEDx *Speaker* 2025.

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del *copyright*. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Copyright © 2025 Juan Marque
Todos los derechos reservados.
© 2025, edición a cargo de IUCE

Indice

Parte 1 - <i>Leader Experience</i>	Pág. 5
Parte 2 - La mirada del CEO	Pág. 15
Parte 3 - Lider Faro	Pág. 23
Parte 4 - Liderazgo personal y autoliderazgo	Pág. 46
Parte 5 - Cuadro de mando integrado para líderes	Pág. 77

Leader Experience

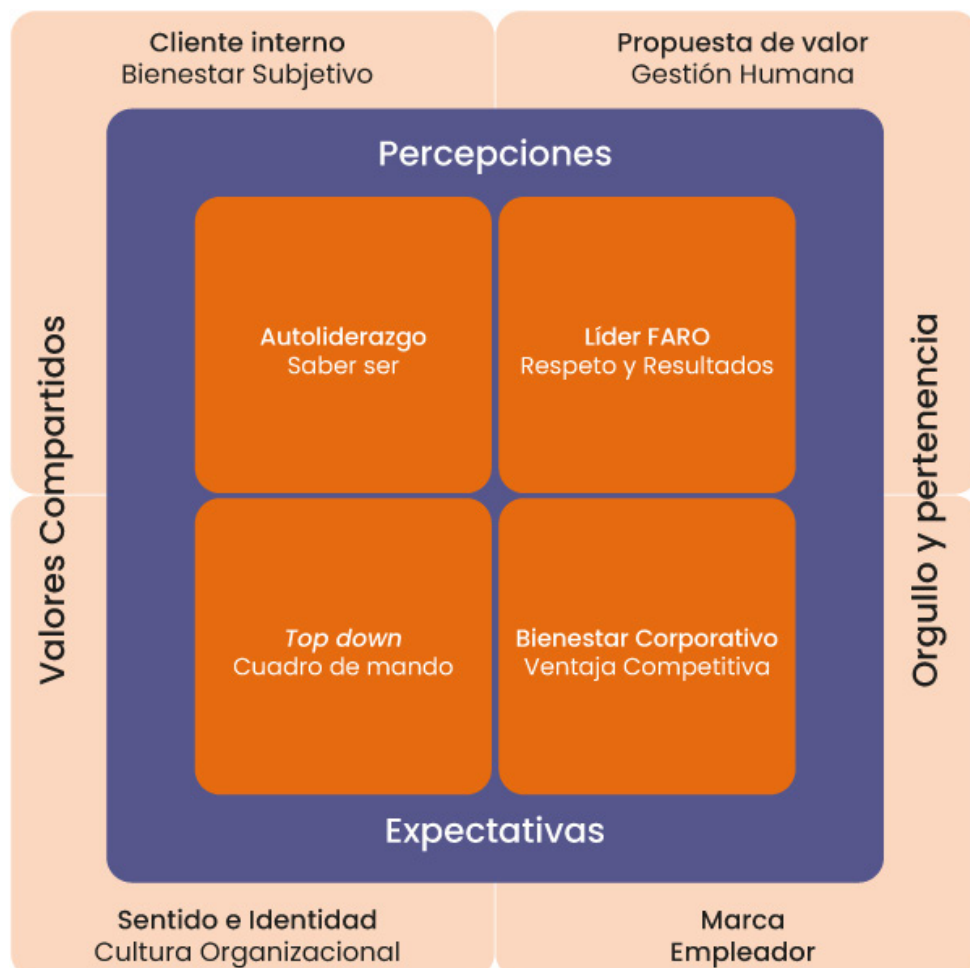
A woman in a black dress stands in the foreground, gesturing as if presenting. In the background, three people are seated around a table in a modern office with large windows and a bright orange glow. The scene is dimly lit, with the primary light source being the orange glow from the windows and the projection screen on the left.

Parte 1

Leader Experience

El objetivo de esta matriz es integrar una serie de conocimientos y conceptos relacionados con el contexto de trabajo que gestiona un líder. Es útil para líderes con colaboradores a cargo, departamentos de RRHH, departamentos de bienestar corporativo y áreas funcionales en general.

La utilización de la misma permite visualizar a simple vista un conjunto de áreas y elementos que hacen al clima y la cultura de una organización, así como también a la propuesta de valor para el colaborador.



Marca empleador

La marca empleador (o *employer branding*) es la imagen que ofrece una empresa ante sus colaboradores, tanto los actuales como los futuros, así como ante la sociedad en general.

Hoy, la reputación de marca empleador además de permitirle a una organización atraer y conservar a los mejores talentos, le permite conseguir mejor financiación, mejorar la cotización de sus acciones en el mercado, y asegurarle además de la presencia en medios de prensa, ser un caso de estudio en Universidades y por qué no, terminar siendo su empresa el guion para una película de cine. Ser un gran lugar para trabajar además de ser un gran negocio, es la única forma de ser en el futuro.

Sentido e Identidad: Cultura Organizacional

Según Robbins (2013), una Cultura Organizacional es un sistema de significados que comparten los miembros de una organización y que distingue a la misma de las demás. Es decir que una cultura organizacional tiene una implicancia directa e interrelacionada en las formas de pensar, sentir y hacer dentro de ese sistema.

Asimismo, podemos asociar "cultura organizacional" con conocimiento colectivo. En "la mente de la organización" están presentes las convicciones compartidas que se reflejan en tradiciones y hábitos, así como en manifestaciones más tangibles: relatos, símbolos, e incluso edificios y productos.

A la pregunta de si la cultura de una organización "nace" o "se hace", la respuesta es nace, se hace y además crece. La paradoja es: ¿qué hacer con la cultura y cómo hacerla crecer en el sentido de una organización saludable, justa, competitiva, sostenible y real?

Las culturas organizacionales tienden a pasar por tres etapas fundamentales:

- **Fundación y sentido de misión:** surgen como una proyección de sus propios fundadores. Los anhelos, familia, condiciones y contextos a la hora de iniciar ese emprendimiento juegan un papel fundamental en su historia.
- **Desarrollo por medio de tradiciones:** establece un nuevo conjunto de creencias, toma decisiones y realiza acciones que sirven de compromiso y establecen precedentes.

- Refuerzos e identificaciones: un individuo que entra en una organización no se une a una colección aleatoria de individuos, sino a un sistema vivo con su propia cultura. Puede que llegue con cierto conjunto de valores y creencias, pero no hay duda de que la cultura de la organización puede pesar mucho en el comportamiento que manifestará una vez dentro de ella.

Podemos entonces entender que una cultura organizacional impacta de manera directa en el colaborador. Este impacto puede ser a favor de sus fortalezas y potencias, neutro o desfavorable para sí mismo, sus capacidades y vida cotidiana.

Una organización que busque trascender, deberá considerar un sentido de misión y visión mayor al que le brindan simplemente sus operaciones diarias, y construir una identidad basada en la comunidad de personas que en comunión la componen, para convertirse en la organización del futuro, logrando tener finanzas saludables, justicia interna, competitividad externa, sostenibilidad en el tiempo y una ventaja competitiva real.

Propuesta de valor: Gestión Humana

La propuesta de valor para un colaborador debe contemplar varios aspectos en el contexto de la generación de bienestar corporativo.

En primer lugar, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), tiene una serie de parámetros que definen claramente las condiciones mínimas y alcances del trabajo en la actualidad, aplicable a cualquier país del mundo. La misma, en su sitio web destaca:

“Desde 1919, la Organización internacional del Trabajo ha mantenido y desarrollado un sistema de normas internacionales del trabajo que tiene por objetivo la promoción de oportunidades para hombres y mujeres, con el fin de que éstos consigan trabajos decentes y productivos, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad. En la economía globalizada de la actualidad, las normas internacionales del trabajo constituyen un componente esencial del marco internacional para garantizar que el crecimiento de la economía global sea beneficioso para todos.”¹

En segundo lugar, la real propuesta de valor para un colaborador debe contar necesariamente con el cumplimiento del marco legal del país donde se desarrollan sus tareas. La legislación y normativas vigentes, ajustadas al tipo de trabajo o profesión del colaborador,

¹ Fuente: www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/lang-es/index.htm

teniendo siempre en cuenta además sus propios intereses de contratación. Otros aspectos que aportan a que la experiencia del colaborador sea satisfactoria es pensar los procesos y procedimientos en función de la persona que ejerce la tarea. Este es un punto muy relevante y que puede generar altos niveles de bienestar o malestar, en función de que los procesos y procedimientos estén creados para facilitar un trabajo efectivo, eficiente, autónomo y funcional.

En esta línea también aportan a la calidad del trabajo y a generar contextos saludables el aseguramiento de la formación del colaborador en materia de conceptos teóricos, habilidades prácticas y actitudes requeridas para el cargo, aceptables para la organización.

Es por ello que la Gestión Humana que desarrolle la organización se encuentra íntimamente relacionada con la propuesta de valor. Un adecuado proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo, carrera y compensaciones, enmarcado dentro de un puesto de trabajo correctamente diseñado y dispuesto a ser modificado en función de la retroalimentación del colaborador, resulta esencial para que cada persona se identifique con su rol en particular y el sistema de trabajo en general.

Otros elementos que aportan a una real propuesta de valor dependiendo del tipo de cargo y organización, pudieran ser: jornadas de trabajo de cuatro días, horarios flexibles, trabajo en casa, zonas de descanso, apoyo educativo para colaboradores y familia, programas de maternidad y lactancia, seguros de salud y desempleo, programas de vida saludable y nutrición, apoyo psicológico para colaborador y familia, asesoramiento legal, entre otros.

Cliente interno: Bienestar Subjetivo

Se entiende por cliente interno al colaborador de una organización, ya sea de contratación directa o indirecta.

Cuando nos referimos al bienestar como un concepto subjetivo, hacemos referencia a que cada colaborador mira y se relaciona con la organización desde su propio punto de vista, cargado experiencias anteriores, paradigmas y creencias.

Las organizaciones no son responsables de la felicidad de los colaboradores, ésta es una decisión individual, propia e íntima de cada persona, quien desde su libertad y subjetividad evalúa su propia experiencia en el trabajo.

Las organizaciones si son responsables del desarrollo de contex-

tos de bienestar, así como también de aportar los elementos para generar una experiencia del trabajador satisfactoria. Entendiendo que bienestar es “estar bien”, hablamos de parámetros aceptables en el mundo del trabajo.

Valores compartidos

El rol de los valores en el contexto de una cultura organizacional tiene que ver con una serie de atributos aplicables a la empresa, los equipos, los líderes y el individuo. Valores compartidos funciona como un norte común para todos los jugadores en este desafío de llevar adelante sus proyectos de trabajo.

Son el nexo conector entre la cultura organizacional y las percepciones que desarrolla el cliente interno sobre la misma. Aquellas personas que compartan los valores conscientes o inconscientes, pero siempre legítimos dentro de una organización, sentirán que son parte de la misma y podrán retroalimentar los comportamientos que allí se generan.

Estos valores funcionan también como reglas de juego y como marco de actuación. El cliente interno que se siente identificado con los valores de su organización parece estar dispuesto a dar la “milla extra” en la búsqueda de obtener resultados desde su rol. Puede observarse en esos casos un compromiso emocional y trascendente.

En la actualidad pudiéramos mencionar una serie de valores que aparecen de forma recurrente en las organizaciones modernas: equidad, transparencia, respeto al medio ambiente, libertad, autonomía, diversidad e innovación, entre otros.

Orgullo y Pertenencia

Cuando hablamos orgullo nos referimos al sentimiento de satisfacción del colaborador por ser parte de un proyecto con objetivo superior, trascendente, inspirador y digno de ser compartido con sus pares y el mundo. El colaborador que experimenta pertenencia, vive el mérito alcanzado por él al ser parte de la organización.

Orgullo y pertenencia son generadores en el grupo de trabajo de una conciencia que remite a mayor seguridad, estabilidad, tranquilidad, confianza y energía. Fomentan el trabajo en equipo, la legitimación del otro y niveles de compromiso más altos, permitiendo que las

personas disfruten de su día a día laboral.

Expectativas y percepciones

Expectativas y percepciones son dos caras de una misma moneda. Al hablar de bienestar corporativo, el control de las expectativas de los colaboradores es vital. Por ello es muy importante ser claros en el abordaje de este tema durante cada etapa que transita nuestra organización.

Los seres humanos percibimos la realidad a través de los sentidos, pero esta percepción no funciona en vacío, no podemos percibir aquello que no nos pasó. Un ejemplo clásico al hablar de percepciones es la sensación de ingravidez que experimenta un astronauta. Las personas del común, en general jamás experimentó la ingravidez a través de sus sentidos, por lo cual no registra memoria de esa experiencia, sólo pudiendo imaginarla.

Lamentablemente, muchas sociedades actuales no se encuentran acostumbradas a asociar el bienestar, con el mundo del trabajo. Por lo contrario, el trabajo todavía se encuentra muy asociado consciente o inconscientemente con el control, ejercicio del poder, subordinación, exigencia, miedos, depresión y dependencia. Estas son aún las expectativas sobre el entorno laboral que tienen muchas personas al ingresar a una organización, basadas en percepciones y paradigmas del pasado.

Gestionar el bienestar organizacional implica un juego muy serio, continuo y sensible, entre estas dos dimensiones que, como dijimos anteriormente, son caras de la misma moneda.

Top Down: Cuadro de mando

Entendemos por *"Top"* a la cumbre estratégica de una organización conformada por las máximas autoridades de la misma. Cuando el liderazgo toma la decisión de implementar una nueva estrategia, política o programa de bienestar corporativo, esta serie de medidas, implementaciones y procesos, decantan sobre toda la organización como un efecto cascada al que se le denomina *"Down"*.

Es por ello que *"Top Down"* involucra la decisión de implementar bienestar corporativo y esta acción abarca toda la organización y su impacto en todos los niveles, así como el sostenimiento de este para-

digma en el tiempo por parte de los máximos líderes.

Más allá de los esfuerzos de todos los líderes de una organización por generar contextos de bienestar y un adecuado clima organizacional, la importancia de los máximos líderes y una visión estratégica articulada con este propósito es fundamental ya que brinda la perdurabilidad en el tiempo del proyecto.

Es inviable plantear un proyecto de bienestar organizacional si no se cuenta con el apoyo explícito de la cumbre estratégica, considerando los recursos, personas y el tiempo necesario para implementarlo.

Bienestar Corporativo: Ventaja Competitiva

Trabajar el “Bienestar Corporativo” es un acto de conciencia organizada. Es poner el foco en los aspectos de la vida del trabajador que reportan beneficios reales en su rol, carrera y vida cotidiana. Creemos firmemente que las organizaciones tienen las herramientas para hacer esta tarea. Luego cada persona, cada colaborador, tomará la decisión de cómo quiere vivir en su trabajo y que va a aportar a su equipo desde su propia esencia.

Este objetivo es lograr una ventaja competitiva única y sostenible que permita a la organización además de ser un gran lugar para trabajar, posicionarse frente a sus accionistas, líderes, proveedores y, sobre todo, clientes internos y externos. Según Michael Porter, podemos definir una ventaja competitiva como aquel valor diferencial que posee una empresa respecto a otras empresas competidoras, que le hace única, le permite mantener el impacto en el tiempo al ser netamente superior a la competencia y es aplicable a varias situaciones de mercado.

El ejercicio de la práctica sostenida del “bienestar” termina siendo una ventaja competitiva para la organización, muy difícil de replicar en sus competidores directos. Esto permite inspirar a los miembros de la misma para que permanezcan y compartan cada aventura cotidiana, se comprometan en su tarea, vivan los valores y desafíos que plantea la organización, así como logren mejorar sus vidas y compartir los éxitos de la misma.

Para lograr el bienestar, las organizaciones pueden apalancarse en variables que sí son controlables para las mismas. El desarrollo de las instalaciones, inmuebles, actividades, capacitaciones y una gestión humana pertinente, son sólo algunas de las tantas maneras en las cuales esto puede lograrse.

Líder Faro: Respeto y Resultados

Según Robbins, podemos definir el liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. En contextos organizacionales, esta influencia puede provenir de la posición en la jerarquía directiva formal. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni todos los directivos líderes. Son muchas las ocasiones en las que los líderes surgen del interior de un grupo y no de las fuerzas externas a éste.

Las organizaciones necesitan del liderazgo para tener una eficacia óptima, para desarrollar visiones de futuro e inspirar a los demás para que deseen llevarlas a cabo.

Por otro lado, un faro es una torre de gran altura, ubicada en las costas, con luz en la parte superior a fin de señalar el camino a los navegantes, en especial en la oscuridad. Lo destacable de convertirse en un "faro" tiene relación con la cantidad de miradas que se fijan sobre este buscando un norte.

Un faro deberá sostenerse a sí mismo para poder sostener a los demás, pero además debe brindarles algo esencial: la visión. Una visión será una estrategia de largo plazo para poder alcanzar una meta específica, permitiendo vincular así el pasado y futuro, a través de los resultados en el presente.

Para que estos resultados puedan lograrse, el líder deberá sostener un esquema de valores que le permita a las personas compartir en comunidad, principalmente el respeto: por el otro, sus ideas, pensamientos, aportes y errores, será fundamental para el éxito.

Es importante destacar que se espera que el líder dé el ejemplo de buen desempeño a los demás. Este alto desempeño le brindará confianza a sí mismo y sus colaboradores, inspirando confianza y autoestima de que lograrán nuevas metas.

Autoliderazgo: Saber Ser

¿Pueden las personas dirigirse a sí mismas? Darse ánimos, reconfortarse, permitirse el equivocarse, aprender y crecer son pensamientos que los seres humanos solemos tener, pero no siempre logramos llevar adelante.

Cada vez son más las investigaciones que sugieren que si es posible auto liderarse, teniendo en cuenta que existen un conjunto de procesos por los cuales los seres humanos podrían gestionar muchos de sus

comportamientos. Es importante destacar el auge del autoliderazgo, ya que los equipos de trabajo se encuentran en un movimiento hacia la autodirección. El problema es que rara vez hemos contado con entrenamientos o aprendizajes informales para lograrlo durante nuestra vida. La formación para el liderazgo de uno mismo es una forma excelente de lograr que la organización se transforme desde la dependencia hacia la independencia y, desde allí, hacia la interdependencia.

Asimismo, aquellos que logran dirigirse a sí mismos, también logran convertirse en ejemplo de líderes eficaces para los demás. El Autoliderazgo es la base del liderazgo ya que, no puede inspirarse en otros lo que no se tiene en sí mismo. ¿Cómo una organización podría darle a un cliente lo que no tiene en inventarios? ¿Cómo alguien podría liderar si no puede cumplir con sus propias metas y objetivos diarios?

La visión del liderazgo y autoliderazgo está dada por la cantidad de competencias que logra poner en acción una persona en un contexto dado. A estas las llamamos las 4E: estabilidad, engagement, evolución y empatía. Cada una de estas dimensiones se desarrolla con una serie de capacidades que permiten el desarrollo óptimo del líder y autolíder.

Conclusiones

El liderazgo se encuentra íntimamente ligado al bienestar corporativo. Las experiencias que de éste se deriven tendrán un impacto directo en el clima, cultura, estructura y variables dependientes del comportamiento organizacional (productividad, rotación ausentismos y satisfacción laboral, entre otros).

Desde el punto de vista de variables a gestionar por la organización se encuentran cuatro elementos principales: *Top Down*, Bienestar Corporativo, Autoliderazgo y Líder Faro.

El *Top Down* será la pieza fundamental, el acto de liderazgo necesario para que el Bienestar Corporativo comience a tomar presencia mediante programas formales de entrenamiento, medición e implementación de bienestar a nivel interno.

El autoliderazgo permitirá que cada una de las personas tenga las actitudes necesarias para estar a la altura del desafío, a través del entrenamiento de sus inteligencias múltiples, ejercicio de la responsabilidad y consciencia del impacto de sus formas de actuar dentro de la organización.

Finalmente, cada líder dentro de la organización deberá entenderse a sí mismo como el un faro o pilar donde se sustentan las operacio-

nes diarias, el adecuado clima laboral y el sustento que todo el equipo permite brindarle a sus pares y familia en su vida cotidiana.

Cada uno de estos elementos tendrá una influencia sobre la marca empleador, cultura organizacional, bienestar subjetivo del cliente interno y propuesta de valor a los miembros de la organización.

Los valores compartidos serán la llave que le brinde *feedback* constante a las personas dentro de la organización, un sentimiento interior difícil de describir pero que quienes allí se encuentran consiguen experimentar en diferentes medidas. El objetivo final será lograr siempre el orgullo y pertenencia de las personas que allí trabajan, desarrollando un lugar para trabajar digno, sostenible y con amplitud de resultados.

La mirada del CEO



Parte 2

La mirada del CEO

En la actualidad se esperan del *Chief Executive Officer* (CEO por sus siglas en inglés), principal responsable de la organización, múltiples logros. No solamente se trata de llevar adelante una organización de acuerdo a los planes, estrategias y presupuestos, sino que también las formas en las cuales llegamos a cumplir nuestros objetivos son importantes. Las organizaciones y sus principales líderes, además de cumplir con los resultados necesarios, deben abordar el trabajo cotidiano con un doble propósito: crecimiento organizacional y florecimiento humano.

El impacto social de las corporaciones marca el rumbo y la forma en la cual estamos comprometidos a desempeñar nuestro rol de líderes. Las nuevas generaciones exigen un cambio de fondo en la forma de abordar la realidad de los negocios. Están sobre la mesa: rentabilidad y sostenibilidad, competitividad y respeto ambiental, crecimiento organizacional y desarrollo humano, innovación e impacto social, creatividad y productividad, gestión de la educación y de la emoción, el desafío de lograr un compromiso inspirador, trascendente y generador de cambios reales en la calidad de vida de las personas.

En un pasado no muy lejano, llamado "era industrial", la oferta de productos era muy inferior a la demanda. Las personas migraban del campo a la ciudad, del granero a la línea de montaje y, en muchos países, todavía se vivía a la sombra de la esclavitud. El trabajo infantil, precario, accidentes laborales e incluso fatalidad en el ámbito de trabajo eran moneda corriente. Este contexto llegó hasta la primera guerra mundial.

Entre la primera y la segunda guerra mundial, el management pone el foco ya no en la producción industrial, sino en la comercialización y distribución de productos, dando origen a una nueva categoría de negocios: las tiendas por departamentos, supermercados, hipermer-

cados y grandes superficies, donde el vender se transformó en un arte y un servicio.

Con posterioridad a la segunda guerra mundial hacen su entrada triunfal las marcas. Éstas copan los carteles, periódicos, radio, televisión, el cine y las mentes de los consumidores.

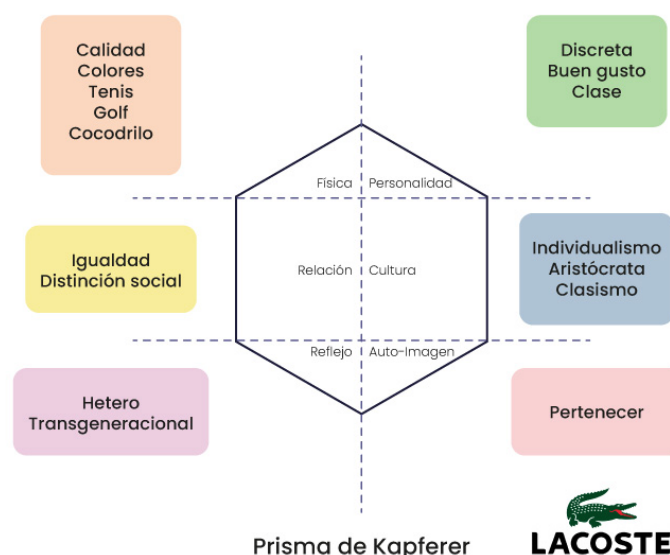
Del año 2000 a la fecha, la multiplicidad de opciones para la compra de bienes y servicios pone al consumidor en el centro de la escena y, es él, quien decide qué compra, cómo lo compra, cómo lo financia y cómo defiende o perjudica a dicho producto en las redes sociales, plataformas online y a todos aquellos que estén dispuestos a escuchar esa voz.

Todos estos cambios han obligado a los CEOs a adaptarse a nuevas reglas de juego marcadas por la tecnología, modernidad, consciencia ambiental, equidad y una veintena de tendencias que nos fuerzan a actuar de forma consciente y responsable.

Hoy, la reputación de marca empleador además de permitirle a una organización atraer y conservar a los mejores talentos, le permite conseguir mejor financiación, mejorar la cotización de sus acciones en el mercado, y asegurarle además de la presencia en medios de prensa, ser un caso de estudio en Universidades y por qué no, terminar siendo su empresa el guion para una película de cine. Ser un gran lugar para trabajar además de ser un gran negocio, es la única forma de ser en el futuro.

La compañía francesa "Lacoste", famosa por sus camisetas de colores utilizada por tenistas y golfistas del siglo pasado diseñó una matriz conocida como el "Prisma de Kapferer". El mismo plantea seis aspectos estratégicos de una organización de una manera clara y ordenada.

Elementos de la marca



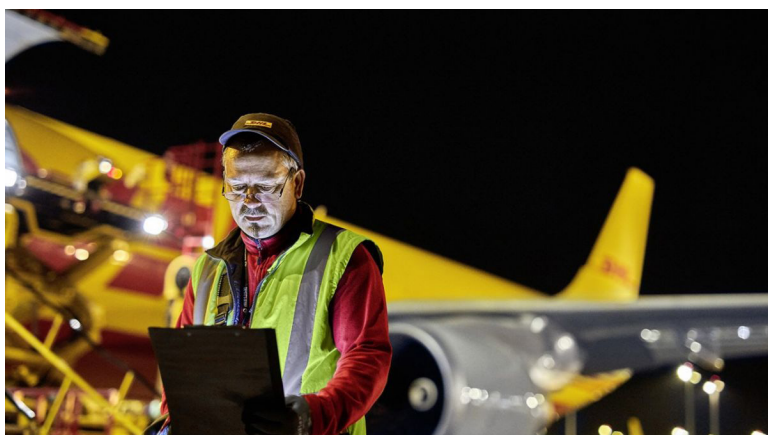
Las organizaciones cuentan con productos, estos productos llevan una marca, estos productos y esta marca son el reflejo de una cultura organizacional, esta cultura genera una autoimagen en el colaborador. Este colaborador junto a su producto y a su marca generan un reflejo aspiracional en el cliente. El conjunto de clientes es tratado por el conjunto de colaboradores de una forma diferente y especial, lo cual hace que los clientes vuelvan a la tienda a comprar un producto de esa marca siendo atendidos por ese colaborador que representa los valores de esa cultura.

Sin ninguna duda el motor de esta cadena de valor es la cultura, pero el clima que se vive adentro de la organización es la que la hace vibrar de forma positiva y sostenible.

Hoy, cien años después de que Lacoste hiciera este descubrimiento, es una realidad innegable que las mejores organizaciones para trabajar suelen ser las mejores organizaciones para invertir y, además, seguramente las que generan mayor impacto social, económico y menor impacto ambiental.

Según el informe de Manpower Group Solutions 2018, después de la descripción del cargo, la reputación de marca empleador es el segundo factor de decisión para un colaborador al momento de elegir en qué empresa trabajar. En la decisión de la búsqueda laboral hoy pesa más la reputación del empleador que el paquete de compensaciones y beneficios.

En la actualidad, por poner un ejemplo, la compañía alemana "DHL", líder mundial en logística, es considerada la empresa número uno para trabajar en Latinoamérica. Es sorprendente que una compañía que se dedica a mover sobres, cajas o contenedores, genere en sus colaboradores un nivel de pertenencia tan alto en una categoría no tecnológica y lejana a las seductoras *start-ups* de Silicon Valley. Una de las claves del éxito de esta compañía, es vincular directamente el respeto con los resultados. El respeto pareciera ser la pieza fundamental según DHL para mover el mundo.



Según la consultora Kaplan & Norton en su estudio referente al S&P500, en la década del 80, el 80% del valor de una compañía estaba dado por los activos tangibles, acciones, balance financiero y capital físico que comprendían la ventaja comparativa. En esa década el tamaño de la empresa y sus activos físicos eran la clave para ser grandes.

Desde el año 2004 a la fecha, la construcción de activos intangibles no para de crecer, continúa agregando valor a las compañías actuales y, sin ninguna duda, a las compañías del futuro cada vez más virtuales. Estos activos intangibles son: el valor de marca, la reputación de marca empleador, la reputación corporativa y principalmente, su capital humano. Estos elementos conforman la real ventaja competitiva, con una característica, siempre se construye en el presente, no se puede heredar a futuras generaciones.

Es por estas características que es tan difícil de imitar una ventaja competitiva. Si el capital humano es una de sus claves, el cuidado por este activo intangible es vital para que las organizaciones tengan un futuro competitivo y sostenible.

En Colombia existe una compañía llamada "Crepes & Waffles". Que ofrece desayunos, almuerzos y cenas, con una calidad y frescura en sus productos inigualable. Su política de precios es impecable, sus instalaciones de restaurantes y heladerías son asimismo de clase mundial. Pero el verdadero secreto del éxito de esta cadena de restaurantes es la calidad de la atención de cada una de las mujeres que allí trabajan. Esto no es casual, esto es intencional. Son mujeres cabezas de familia, con hijos a cargo, que en general son sostén de familia y les compete a ellas proveer a las mismas. La política de recursos humanos, la estrategia de economía colaborativa, el relacionamiento con los líderes, la visión de los fundadores, la calidad y claridad de las comunicaciones, así como una larga serie de beneficios especiales para su personal, hacen toda la diferencia. El personal no rota, se compromete, se involucra física y emocionalmente con su rol, y como contraparte; recibe un trato sensible, humanista y floreciente.



La mirada de un CEO está puesta tanto en la realidad, como en el futuro. El CEO trata de leer el mercado a través de las tendencias, intentando establecer en qué espacio se desarrollará la siguiente oportunidad. Hoy, tendencias como *freelancers*, *work from home*, balance vida-trabajo, salud organizacional, valores compartidos, salario real, salario emocional y salario intelectual; vida sana y empleado global, pueden enmarcarse en el concepto de innovación emocional. Las organizaciones son exitosas cuando devuelven a sus hogares un mejor padre, una mejor madre, un mejor hijo. Las empresas tienen la responsabilidad de generar ambientes de trabajo más humanos, sostenibles y... ¿por qué no? Más rentables.

Es muy atractivo hablar de las nuevas generaciones, pero tan importante como entender la idiosincrasia y los valores de las personas en la actualidad, es aceptar que el futuro del trabajo cambiará radicalmente. Hoy es habitual encontrar en las búsquedas laborales, cargos que no existían hace cinco años, como, por ejemplo: Ingeniero Biomédico, Consejero Genético, Telecirujano, *Coach* de estilo de vida, Entrenador de *freelance*, Consultor en imagen digital, Jugador profesional de videojuegos, *Coach* en salud y Arquitecto de visualización.

El psicólogo argentino y experto en recursos humanos Ricardo Czikk mencionó en alguna oportunidad, un concepto muy revelador: "tirar la piedra". Esto significa que los diferentes puestos de trabajo se van complejizando y haciendo más abstractos en la medida que las decisiones caen más lejos en el tiempo.

Para poner un ejemplo, una cajera de supermercado llega a su puesto de trabajo, enciende la caja registradora y comienza el proceso de cobrar los productos a los clientes del supermercado. La operación promedio dura un minuto, es decir, que "tira la piedra" que cae en un minuto. El Gerente de la sucursal de este mismo supermercado, planifica el abastecimiento de mercaderías para una semana. El Gerente regional, planifica el *stock* para un mes. El Gerente de país negocia las compras con todos los proveedores un año antes. Y, el CEO del supermercado a nivel global, piensa el futuro de la alimentación humana a 20 años. En alguna medida explica por qué un CEO gana USD 1.000.000 al año, pero todos los colaboradores de esta cadena de valor son clave en su puesto de trabajo. Por ello, identificar cuáles son los factores que generan malestar, abordarlos, corregirlos y mitigarlos, es una tarea vital de toda la organización, no solamente de recursos humanos.

Podríamos entender que dependiendo de lo lejos que caiga la piedra, los niveles de incertidumbre y responsabilidad se disparan expo-

nencialmente. Por lo mismo, los programas de bienestar corporativo deben contemplar que los colaboradores de una misma organización muchas veces habitan universos paralelos.

El contexto mundial actual nos muestra que muchas fórmulas exitosas en el pasado, hoy no sólo no brindan los resultados esperados, sino que generan impactos negativos, brechas, desigualdades y situaciones inaceptables. Proponemos hacernos cargo de la parte que nos toca como organizaciones, empresas, estados, universidades o escuelas.

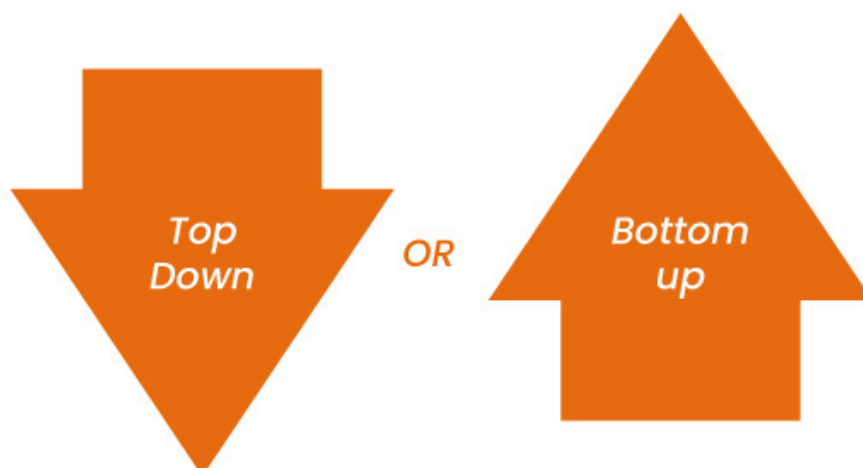
El verdadero rol del CEO: *Top Down*

Entendemos por "*Top*" a la cumbre estratégica de una organización conformada por las máximas autoridades de la misma. Cuando el liderazgo toma la decisión de implementar una nueva estrategia, política o programa de bienestar corporativo, esta serie de medidas, implementaciones y procesos, decantan sobre toda la organización como un efecto cascada al que se le denomina "*Down*".

Es por ello que "*Top Down*" involucra la decisión de implementar bienestar corporativo y esta acción abarca toda la organización y su impacto en todos los niveles, así como el sostenimiento de este paradigma en el tiempo por parte de los máximos líderes.

Más allá de los esfuerzos de todos los líderes de una organización por generar contextos de bienestar y un adecuado clima organizacional, la importancia de los máximos líderes y una visión estratégica articulada con este propósito es fundamental ya que brinda la perdurabilidad en el tiempo del proyecto.

Es inviable plantear un proyecto de bienestar organizacional si no se cuenta con el apoyo explícito de la cumbre estratégica, considerando los recursos, personas y el tiempo necesario para implementarlo.



Un CEO está obligado a realizar buenas preguntas con el objetivo de poner a pensar a toda la organización, de seleccionar opciones, determinar caminos, prioridades, enfoques, momentos y uso de recursos. Las preguntas más usuales al momento de tomar la decisión de trabajar el bienestar corporativo como una ventaja competitiva son:

- ¿Qué cosas generan malestar en mis colaboradores?
- ¿Qué impacto generan las malas relaciones en los equipos de trabajo?
- ¿Por qué rota el personal de las áreas críticas?
- Mis líderes... ¿Son una solución o un problema?
- Mis colaboradores... ¿Son una solución o un problema?
- ¿Qué rol juega la comunicación en los problemas que tenemos en la actualidad?
- ¿La confianza se vive igual a todos los niveles de la organización?
- ¿Los valores de la organización son similares a los de nuestros colaboradores y clientes?

En materia de generación de un contexto saludable... ¿Qué rol juegan la capacitación? ¿Qué rol ocupará el área de personal? ¿Qué rol jugarán los líderes y cuál es mi rol?

¿Estamos dispuestos a abrir la "caja de pandora"? ¿Cómo mediremos el bienestar? ¿Cuáles serán los indicadores de resultados? ¿Tenemos el valor de lidiar con la realidad actual de la organización en materia de bienestar, clima, cultura, relaciones, comunicación, liderazgo, compromiso, cambio y confianza? Implementar un programa de bienestar... ¿Qué tiempo tomará basados en nuestra realidad y posibilidades? ¿Estamos dispuestos a invertir recursos y tiempo en la construcción de esta ventaja competitiva?

Actualmente contamos con las herramientas para generar un real cambio climático organizacional, que impacte positivamente a todos los miembros de la organización, incluyendo los grupos ampliados de interés. Hoy, más que nunca, es responsabilidad del CEO de una organización, hacer lo imposible por generar espacios saludables donde coexistan los negocios, con la humanidad.

Lider Faro



Parte 3

Lider Faro

¿Qué es el liderazgo?

Podemos definir el liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de nuevas metas. En contextos organizacionales, esta influencia puede provenir de la posición en la jerarquía directiva formal. Es destacable que no todos los líderes son necesariamente directivos, ni todos los directivos son líderes. En muchas circunstancias los líderes provienen del interior de un grupo y no de las fuerzas externas a éste.



¿Para qué un Líder Faro?

Un faro es una torre de gran altura, ubicada en las costas, iluminado en la parte superior a fin de señalar el camino a los navegantes, en especial en la oscuridad.

Es por ello que le brindamos al presente módulo esta referencia. Más allá de múltiples dimensiones que pueda poseer el liderazgo, desde la historia, el management, psicología, sociología, antropología e incluso la biología por citar algunas miradas, aquí intentaremos integrarlas desde la perspectiva de brindar luz en la oscuridad organizacional. Nos enfocaremos en herramientas para trascender las emociones, pensamientos y creencias que rondan alrededor de cómo debe ser un líder en cada organización.

El inconveniente de convertirse en un “faro” tiene mayor relación con la cantidad de miradas que se fijan sobre este. Entonces... ¿Cómo se relaciona con el liderazgo? Un faro deberá sostenerse a sí mismo para poder sostener a los demás, pero además debe brindarles algo esencial: la visión.

Según los estudios (Robbins, 2013), la evidencia sugiere que un líder posee con una visión inspiradora y atractiva para los demás. Una visión será una estrategia de largo plazo para poder alcanzar una meta específica, permitiendo vincular así el pasado y futuro. El presente y el futuro, se unen en una idea. Luego deberá sostener un nuevo esquema de valores que las personas compartirán en comunidad y, finalmente, dará el ejemplo de máximo desempeño a los demás. Este alto desempeño le brindará confianza a sí mismo y sus colaboradores, inspirando confianza y autoestima de que lo lograrán.

¿Líder o Gerente?

Un gerente o director es el responsable formalmente de la actividad de otros, en función de lograr objetivos particulares. Dentro de las organizaciones se le asigna el rol formal de gerentes, con la expectativa de que puedan cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

En cambio, el liderazgo es una forma de poder, pero con implicancias distintas al poder gerencial formalmente conocido. El líder, en el ejercicio de su poder, es el que deberá conseguir a partir del esfuerzo de sus conducidos y seguidores, los objetivos y metas fijadas en la empresa, conduciendo a las personas por un camino de confianza, desarrollo

personal, desafíos, fracasos y logros. Implica un compromiso trascendental y un impacto positivo en el grupo de personas que lo rodean. Las organizaciones necesitan del liderazgo para tener una eficacia óptima, desarrollar visiones de futuro e inspirar a los demás para que deseen llevarlas a cabo.

La paradoja del carisma

El “carisma” incluye cierta cualidad de la personalidad de un individuo que impacta en los demás de modo que es tratado de manera diferente que el resto del grupo, permitiendo que usualmente surja como líder natural.

De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático (Robbins, 2013), los seguidores o colaboradores son quienes hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo. Según algunos estudios que han intentado aislar los factores del mismo, podrían encontrarse características tales como:

- **Visión y articulación:** tienen una visión, expresada como meta idealizada, que propone un futuro mejor para el status quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros.
- **Riesgo personal:** está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el autosacrificio para lograr esa visión.
- **Sensibilidad a las necesidades de los seguidores:** es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.
- **Comportamiento no convencional:** adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va contra las normas.

Es cierto que algunas personas nacen con características que los hacen más carismáticos. Las investigaciones realizadas a lo largo de los últimos años demuestran que el estilo de personalidad si tiene una alta relación con el liderazgo carismático, pues los líderes de este tipo son extrovertidos, orientados al logro y con altos niveles de confianza en sí mismos.

La buena noticia es que los estudios también indican que podemos desarrollar nuestro carisma en caso de que sea un aspecto a mejorar en nosotros mismos. Para ello se utiliza un proceso de tres etapas:

1. Contagiar optimismo, usando la pasión como catalizador para generar entusiasmo y comunicar con todo el cuerpo, más allá de las palabras.
2. Crear una atmósfera que inspire a los colaboradores.
3. Apelar a las mejor de las personas: inducir emociones y adoptar un comportamiento no convencional para ejemplificar valentía y convicción respecto a su visión.

Es importante destacar que el carisma podría ser situacional. Algunos estudios han observado que el carisma no es siempre sinónimo de éxito, su eficacia depende de la situación. Este parece tener más éxito cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico o cuando el ambiente involucra un alto grado de tensión o incertidumbre, por lo que muchos líderes carismáticos surgen en ámbitos como la política, religión y épocas de crisis organizacional. También se ha demostrado que tiene más impacto en la organización a medida que el puesto formal del líder es de mayor jerarquía.

¿Existe un lado oscuro del liderazgo carismático? Si. En función de su carisma estos líderes pueden exigir compensaciones o beneficios sumamente elevados, incluso con desempeño mediocre. Además, se corre el riesgo de que se confundan los intereses de la compañía con los del líder, imponiéndose el ego por sobre las metas organizacionales. En otros casos pueden volverse intolerantes frente a las críticas, se crea un clima en el que las personas pueden temer a decir "no" ya que podría considerarse un cuestionamiento a la autoridad.

Un estudio realizado por Collins en 29 compañías (Robbins, 2013), con rendimientos tres veces superiores al rendimiento del mercado, encontró la existencia de liderazgo carismático, pero con ausencias de ego. Los líderes exigían a sí mismos, sus equipos y la organización resultados extraordinarios, pero con pocas necesidades de jactarse de ello. Los líderes se sentían orgullosos de forjar nuevos líderes fuertes, que pudiesen llevar la organización a el próximo nivel. A este tipo de líderes carismáticos se los ha denominado líderes de nivel 5, dado que poseen cinco grandes cualidades del liderazgo: capacidad individual, aptitudes de equipo, competencia directiva y aptitud para estimular a otros hacia un mayor desempeño. Finalmente, se agrega una quinta dimensión que poseen estos líderes, una mezcla paradójica de humildad personal (servicio) y voluntad profesional (logro). De esta manera las personas se orientan a la meta en función del bien común de la organización y no de las metas personales de sus directivos.

Para finalizar, podríamos decir que el liderazgo carismático tiene

cierta efectividad, pero dependiendo del líder, contexto en el que se encuentra y visión que inspira. A lo largo de la historia han surgido gran cantidad de líderes carismáticos que han construido regímenes totalitarios, con visiones desastrosas para las personas.

Las características del líder

Todo líder está compuesto por una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que componen su hacer diario con sí mismo y quienes lo rodean. ¿Cuáles son los conocimientos es uno de los modelos más reconocidos para la identificación y desarrollo de líderes en todo el mundo:

Una serie de investigaciones y resultados consecuentes sugieren cada vez más la existencia de cinco dimensiones básicas que prevalecen sobre otras y agrupan a la mayoría de las personas. Este modelo cuenta con Cinco Grandes factores, los cuáles son:

- **Extroversión:** nivel de *comfort* que se posee sobre las relaciones. Los extrovertidos tienen una tendencia a ser sociables, asertivos y a disfrutar la vida en comunidad. Lo contrario a esto sería la introversión, que implica ser más tímido, reservado y callado. Los extrovertidos tienden a experimentar emociones más positivas y expresar sus sentimientos con mayor libertad. También tienden a desempeñarse mejor en roles interpersonales.
- **Adaptabilidad:** tendencia de un individuo a aceptar los puntos de vista de los demás. Las personas con altos índices en este factor son cooperativas, empáticas y generan confianza. La gente con bajo nivel de adaptabilidad suele ser más fría, inconforme y competitiva.
- **Meticulosidad:** esto es una medida de estabilidad y confianza. Aquellos con esta característica suelen ser responsables, organizados, perseverantes y, sobre todo, confiables. Las personas con baja meticulosidad pierden rápidamente el foco, son desorganizados y, a la larga, poco confiables. Los líderes que desean tener altos niveles de logro en sus ejecuciones, deben encontrarse fuertes en el ítem de meticulosidad, dado que es el que mayor correlación plantea con el desempeño en el trabajo.
- **Estabilidad emocional:** capacidad de una persona para gestionar las tensiones propias y ajenas. Quienes tienen bajos índices de estabilidad emocional suelen encontrarse ansiosos, inseguros y depresivos. Quienes poseen altos niveles en este factor, son quienes logran vivir más felizmente, dado que tienen una tendencia natural a estar

más positivos con el presente y optimistas con respecto al futuro.

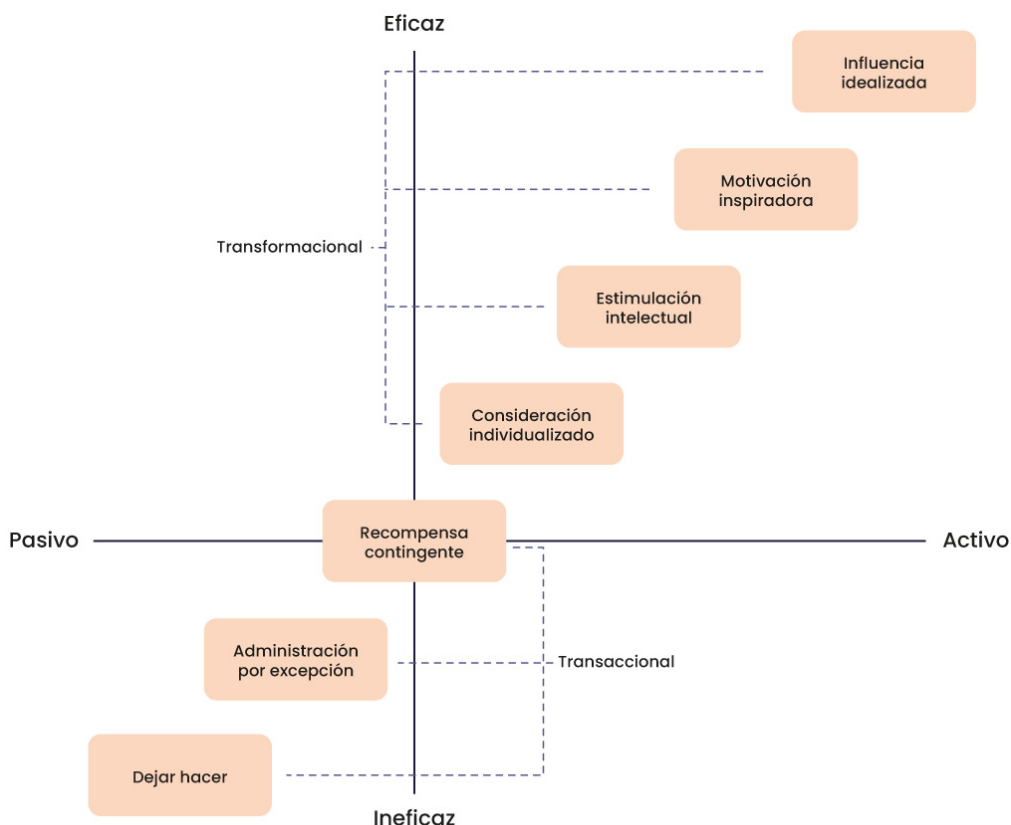
- **Apertura a las experiencias:** capacidad de sorpresa y disfrute ante las novedades. Esta característica impulsa la creatividad, curiosidad e incluso sensibilidad. Aquellos con bajo nivel en este factor suelen mostrarse conservadores y dentro de su zona de *comfort*. Altos niveles de este factor le permitiría a los líderes estar más a gusto con la complejidad, ambigüedad y cambio constante.

Liderazgo evolutivo

Si pensamos al liderazgo como un camino desde la reactividad e ineficacia, hasta la proactividad eficaz, podríamos encontrar un conjunto de siete fases que le permitirían al líder un proceso de mejora continua.

En un primer momento el foco transaccional, basado en los intercambios de metas, roles y tareas junto a los colaboradores permite a las personas una rápida evolución de sus estilos de liderazgo. Posteriormente, a fin de lograr un real clima de trabajo de calidad y adecuados niveles de bienestar interno, deberá inspirarse a los colaboradores con un enfoque transformacional.

Las primeras tres etapas se encuentran dentro de lo que podríamos llamar "liderazgo transaccional", mientras que las siguientes cuatro



son componentes del “liderazgo transformacional”.

A lo largo de este camino, podemos encontrar:

1. Dejar hacer: en esta instancia el líder no se enfoca en las personas, ni en las tareas. Es el enfoque menos efectivo, relacionado con un no liderazgo. Este enfoque evita sus responsabilidades y tomar decisiones.
2. Administración por excepción: se coloca un foco en las tareas solamente ante la presencia de problemas urgentes o importantes. Es usual que esta metodología intente resolver los imprevistos cuando ya es demasiado tarde, o con altos costos a posteriori. En su modo más activo, implica la constante observación de desvíos en las reglas y estándares a fin de corregir desvíos.
3. Recompensa contingente: implica el intercambio de recompensas por el esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros de los colaboradores.
4. Consideración individualizada: concede atención personal, trata a cada colaborador de manera particular, dirige y asesora.
5. Motivación inspiradora: comunica grandes expectativas, utiliza símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera sencilla.
6. Estimulación intelectual: promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
7. Influencia idealizada: proporciona visión, sentido de misión, orgullo, respeto y confianza.

El Líder FARO®

Un faro deberá sostenerse a sí mismo para poder sostener a los demás, pero además debe brindarles algo esencial: la visión. Una visión será una estrategia de largo plazo para poder alcanzar una meta específica, permitiendo vincular así el pasado y futuro, a través de los resultados en el presente.

El liderazgo se encuentra íntimamente ligado al bienestar corporativo. Las experiencias que de éste se deriven tendrán un impacto directo en el clima, cultura, estructura y variables dependientes del comportamiento organizacional (productividad, rotación ausentismos y satisfacción laboral, entre otros).

Para que este paradigma pueda lograrse, el líder deberá sostener un esquema de valores que le permita a las personas compartir en comunidad, principalmente en un ambiente de respeto: por el otro, sus

ideas, pensamientos, aportes y errores, será fundamental para el éxito.

Es importante destacar que se espera que el líder dé el ejemplo de buen desempeño a los demás. Este alto desempeño le brindará confianza a sí mismo y sus colaboradores, inspirando confianza y autoestima de que lograrán nuevas metas.

Es por ello que desde BIG Bienestar hemos desarrollado nuestro modelo de "Líder FARO"[®] el cual incluye una serie de virtudes que le serán el pilar fundamental para poder sostenerse a sí mismo y su equipo de trabajo.

Según la Real Academia Española, una virtud es una "actividad o fuerza de las cosas para producir o causar sus efectos", "fuerza, vigor y valor", "poder o potestad de obrar" y "integridad de ánimo y bondad de vida", entre otros.



Es decir que para convertirte en un Líder FARO es necesario que desarrolles cuatro virtudes principales: firmeza, autenticidad, realización y originalidad. A continuación, los invitamos a profundizar sobre cada una de estas dimensiones, con un enfoque íntimamente relacionado al estilos y modelos de liderazgo probados como efectivos.

Firmeza

La firmeza se relaciona con la entereza, constancia, fuerza moral de quien no se deja dominar ni abatir. Para desarrollarla de manera efectiva será fundamental un enfoque en las metas que se proponen dentro del equipo y la organización. La búsqueda de resultados será fundamental para que el equipo desarrolle su autoestima, logre nuevos desafíos, se mantenga enfocado y motivado.

Para ello, podemos abarcar la teoría del camino-meta o trayecto-objetivo, desarrollada por Robert House, la cual es un claro ejemplo de liderazgo transaccional. La misma propone que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus colaboradores información, apoyo y recursos para que logren sus metas. Esto puede realizarse desde cuatro enfoques del liderazgo:

- Directivo: hace saber a sus seguidores lo que espera de ellos en todo momento.
- Apoyador: amistoso y enfocado en las necesidades de los seguidores.
- Participativo: consulta opiniones de los seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- Orientado al logro: establece metas complejas y espera que el equipo de su máximo potencial para lograrlas.

¿Cómo puede el líder facilitar el logro de la meta? Las respuestas tendrán relación con el colaborador y el ambiente.

En primer lugar, teniendo en cuenta si el colaborador tiene las características personales adecuadas. Entre ellas podrían mencionarse locus de control interno (lo que implica que siente que las metas son su responsabilidad y que tiene la capacidad de control sobre los resultados), experiencia (brindando calidad y potencial de logro), aptitud percibida (por parte del colaborador, sobre sí mismo). Todos estos elementos son susceptibles de ser entrenados en el colaborador.

En segundo lugar, los factores ambientales, los cuales tendrán que ver con la estructura de la tarea a realizar (puede ser mecánica, creativa, de supervisión, etc), el sistema de autoridad formal que se utilice en la organización (por ejemplo, organigrama y burocracia interna que pueden oponerse al logro de la meta) y finalmente, el grupo de trabajo con el que las tareas deben desarrollarse y la sinergia potencial consecuente.

En función de la teoría del camino-meta pueden realizarse diferen-

tes pronósticos, tales como:

- El liderazgo directivo es mejor cuando las tareas son estresantes, ambiguas o se encuentran altamente estructuradas (por ejemplo, tareas bien definidas, con poco margen de acción improvisada). Es poco adecuado cuando los colaboradores son expertos en el tema o tienen una gran aptitud percibida.
- El estilo participativo será mejor con altos niveles de aptitud percibida, experiencia o locus de control interno.
- Si las tareas están claras (no ambiguas), el liderazgo orientado al logro puede obtener grandes resultados.

Autenticidad

El modelo del liderazgo auténtico sostiene que la ética y la confianza son vitales para un liderazgo eficaz, a través de colaborar, compartir información, estimular la comunicación abierta e ideales claros, se genera fe y entusiasmo en los equipos de trabajo.

Es un modelo interesante ya que los líderes pueden ser carismáticos o transformacionales, pero con visiones erróneas desde el punto de vista ético como en el caso de aquellos líderes negativos que impulsan el mal sobre el ambiente, comunidades, o simplemente su propio beneficio.

Las nuevas investigaciones se preocupan por incluir la ética en el camino del liderazgo, llegando algunas organizaciones a ligar la compensación de los ejecutivos con la ética, a fin de demostrar que no hay contraposición entre la ética y el alto desempeño.

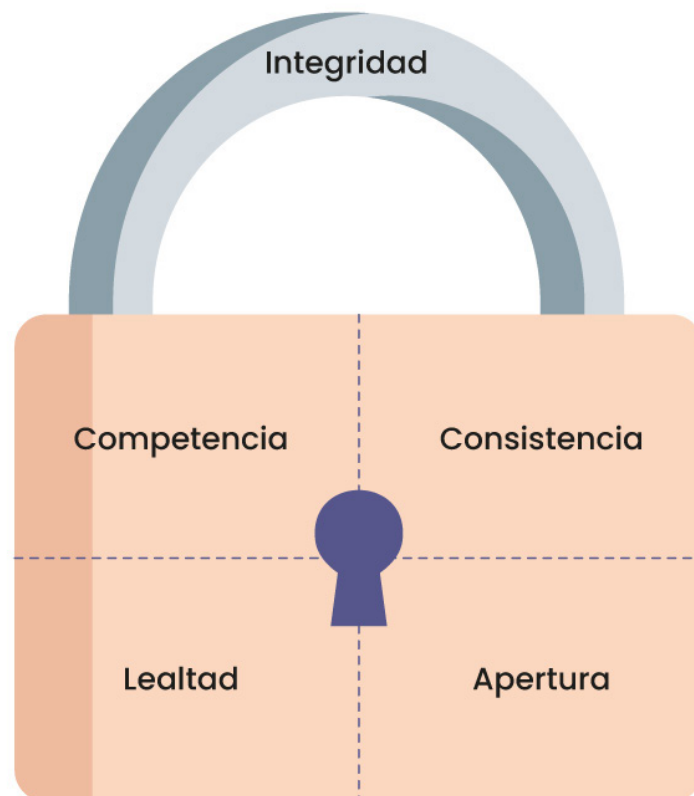
Los verdaderos líderes éticos utilizan su carisma para servir a otros, no a sus fines personales o solamente los intereses económicos de la organización. Un ejemplo de liderazgo inauténtico surge cuando los líderes buscan mayores bonos, salarios o acciones; disminuyendo la planta de personal con mucha antigüedad. Es por ello que algunos autores también llaman al liderazgo auténtico con el nombre de "liderazgo carismático socializado", transmitiendo valores centrados en los demás por sobre el propio ego del líder y ejemplificado como modelo de conducta ética.

Los valores aquí cumplen un rol fundamental ya que en este modelo además de alcanzar las metas, deben tenerse en cuenta los medios utilizados para intentar alcanzarlas.

La confianza es una expectativa positiva de que la otra persona

actuará de manera asertiva, no oportunista y predecible en relación a sus palabras, decisiones y acciones. Algunas características importantes de la confianza son:

- Es una expectativa positiva, por lo que implica un conocer a la otra parte e incluso estar familiarizado con ella.
- Es histórica, ya que lleva tiempo formarla, construirla y acumularla. A medida que la relación madura y conocemos a la otra persona, logramos establecer esta expectativa positiva.
- Permite la vulnerabilidad, abre el pie a la correr riesgos en función de la relación porque se está dispuesto a ello. Cuando se confía en alguien se espera que no saque ventaja de la situación. Esta disposición es común en todas las relaciones de confianza.



Fuente: Robbins, 2013

Se han encontrado cinco dimensiones componentes de la confianza, estas son:

- **Integridad:** hablar con la verdad y honestidad. Esta dimensión es la más crítica cuando se evalúa el potencial de confianza en el otro.
- **Competencia:** tiene relación con conocimientos, habilidades interpersonales y aptitudes técnicas. Los colaboradores necesitan tener la certeza de que el líder, cuando habla, lo hace con las características necesarias para poder liderar.
- **Consistencia:** se relaciona con la capacidad del líder para hacerse

predecible, su confiabilidad en el tiempo y los criterios que utiliza para la toma de decisiones en general. La confianza se ve amedrentada cuando existen diferencias significativas entre lo que se dice y lo que se hace, o acerca de lo que se hace a lo largo del tiempo en las mismas situaciones.

- **Lealtad:** estar dispuesto a responder por los otros y proteger a los demás. Surge como un elemento vital para el verdadero desarrollo de la confianza en el tiempo.
- **Apertura:** creencia de que el otro lo tratará como un legítimo otro en cada oportunidad y le dirá la verdad en todos los casos.

Cuando la confianza se pierde, en el ejercicio del liderazgo, se presentan diversos efectos adversos en el desempeño de los equipos de trabajo. El nivel de confianza será un determinante en el nivel de acceso del líder a la cooperación y conocimiento sus colaboradores.

Para concluir este tema, surgen una serie de postulados que han sido comprobados por numerosas investigaciones:

- **La desconfianza destruye la confianza:** quienes no confían pierden apertura, reciprocidad y obligan a quienes confían a comenzar a desconfiar. Unas cuantas personas con altos niveles de desconfianza pueden envenenar equipos u organizaciones enteras.
- **La confianza genera confianza:** los líderes efectivos incrementan la confianza en medidas pequeñas para permitir que las personas puedan reaccionar paulatinamente en la misma forma.
- **La confianza puede ganarse nuevamente:** en ciertas situaciones, la confianza puede recuperarse. Cuando ha habido un patrón consistente de confianza a lo largo del tiempo, pueden atribuirse a ciertas casusas y recuperarse la confianza. Esto tiende a no suceder cuando el mismo comportamiento destructor de confianza se repite, generando un conflicto latente o manifiesto dificultoso de resolver con acciones generadores de confianza, palabras o disculpas.
- **Los grupos con desconfianza se destruyen:** cuando los miembros del equipo desconfían entre sí se dividen y separan. Esto genera que comiencen a seguir sus propios intereses y no los del grupo, comienzan las sospechas, guardias constantes, críticas y límites a las comunicaciones. Esto tiende a destruir al grupo.
- **La desconfianza por lo general reduce la productividad:** aunque no puede asegurarse que la confianza aumente la productividad, si está demostrado que la desconfianza la reduce. Al perderse, se desdibujan las metas comunes, se evita recurrir a los demás ante problemas, fomenta el conflicto y retrasa la cooperación.

Realizador

A diferencia del liderazgo transaccional, como la teoría del camino – meta, en la cual los líderes motivan a sus colaboradores en función de las metas establecidas, colocando el foco y en los roles/tareas desarrolladas por los colaboradores. En el liderazgo transformacional se inspira a los colaboradores para que logren realizarse, trascendiendo sus intereses particulares en función de la ideología y bien común de la organización, teniendo en ellos un efecto profundo y extraordinario.

Este tipo de liderazgo se ocupa de las necesidades y desarrollo de los colaboradores, busca que vean antiguos problemas desde una nueva perspectiva y son capaces de emocionar, atraer e inspirar a los otros líderes a fin de que realicen un esfuerzo adicional que permita cumplir los objetivos del equipo.

Los líderes que practican el liderazgo transformacional inspiran a sus colaboradores a que sean más innovadores y facilitan la creatividad, es decir que son líderes más creativos que alientan a que los demás también se conviertan en líderes tomadores de riesgos. Usualmente se utilizan metas ambiciosas, los colaboradores están familiarizados con las mismas, los objetivos estratégicos de la organización (principalmente la visión) y consideran que perseguirlos es de una importancia personal.

Gran cantidad de evidencias dan apoyo a la importancia del liderazgo transformacional sobre el transaccional, ya que el primero tiene un impacto sobre cualquier tipo de rol, ya que impacta de manera directa sobre las personas.

Los enfoques transaccional y transformacional generan sinergia, y son modelos complementarios. Es importante destacar que el liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, generando un desempeño superior. Esto no sucede a la inversa, si usted es un buen líder transaccional, pero carece de habilidades transformacionales, los resultados serán más débiles. Los mejores líderes, utilizan ambos enfoques.

Asimismo, el liderazgo transformacional mantiene una alta correlación con niveles de rotación y ausentismos bajos, así como mayor productividad y satisfacción laboral.

Originalidad

Las organizaciones se desarrollan de manera efectiva cuando abunda el liderazgo, cuando sus líderes son aceptados y valorados por los miembros a todo nivel y, principalmente, cuando logran llevar a las personas más allá de lo que ellas creen que son capaces.

El compromiso las emociones, el intelecto y la acción de las personas al servicio de la visión organizacional y de sus valores esenciales.

El líder original crea condiciones para que las personas respondan con lo mejor de sí mismas, invitándoles a participar, comprometerse y entregarse, mientras asegura que el proceso genere logro y satisfacción.

Esta virtud crece a partir de relaciones de apoyo, confianza y respeto mutuos que son, al mismo tiempo, oportunidades y desafíos provocativos que permiten que las personas y las organizaciones crezcan.

Los invitamos a profundizar sobre sí mismos, toma elementos de escritura y anota con puño y letra las respuestas a las siguientes preguntas:

Piensa en una situación que hayas conocido o en la que te hayas sentido inspirado por un liderazgo original:

- ¿Cuál fue la situación?
- ¿Qué la hizo original?
- ¿Quiénes estuvieron involucrados?
- ¿Cuál fue la contribución del líder?
- ¿Qué aprendiste acerca del liderazgo en esa situación?

Piensa acerca de una situación en la cual tú misma(o) hayas sido fuente de liderazgo:

- ¿Qué originó la sensación de liderazgo original?
- ¿Cómo te sentiste en esa situación?
- ¿Cómo respondieron los demás?
- ¿Qué ganaron las personas involucradas?

Imagínate que recibes, dentro de cinco años, un premio por la calidad de tu liderazgo, que ha llegado a ser denominado "original".

- ¿Qué cosas has hecho para merecerlo?
- ¿Qué competencias has desarrollado en el proceso?
- ¿Qué has aprendido acerca del liderazgo?
- ¿Qué prácticas has implementado?
- ¿Qué tipo de equipo o seguidores has conducido?

Video inspirador: El circo de las mariposas.

The Butterfly Circus (El Circo de la Mariposa) es un cortometraje de cine independiente de 2009 dirigido por Joshua Weigel y protagonizado por Eduardo Verástegui, Nick Vujicic y Doug Jones.

En la década de 1930 la gente en los Estados Unidos está sufriendo por la Gran Depresión. Muchas personas están en paro y sin hogar, y todo el mundo está triste y preocupado por la difícil situación económica. Méndez es el carismático maestro de ceremonias y dueño de un pequeño circo, "el circo de la mariposa", y lleva a su grupo por el sur de California. A lo largo del camino, realizan funciones - a veces de forma gratuita. Durante un viaje se detienen en un parque de atracciones, donde hay carruseles, juegos y otros entretenimientos. Méndez y otro de sus compañeros entran al espectáculo de "fenómenos" ahí ve a las diferentes atracciones: El hombre tatuado, la mujer barbuda, etc. Entonces se acercan a la atracción principal. Un hombre que no tiene extremidades y se exhibe como una burla de la naturaleza, Will. Méndez se le acerca y le dice que "es maravilloso" a lo que Will responde escupiéndole al rostro al pensar que se burla de él. Sin embargo, escapa del carnaval y se las arregla para esconderse en uno de los camiones del circo de la mariposa.

La gente del circo decide darle la bienvenida, pero Méndez le dice a Will que debe encontrar su propio camino para llegar a ser parte del acto. Empieza a conocer a sus nuevos amigos y aprende que muchos de ellos tienen una historia triste: Méndez les ha dado una segunda oportunidad en la vida. Un día, accidentalmente se da cuenta de que puede nadar, por lo que decide realizar un acto difícil en el Circo: debe subir a un poste alto, desde la parte superior de la que luego se sumerge en un pequeño tanque lleno de agua. Will es ahora feliz, ha conseguido algo que en anterior circo nunca lograría: el respeto, no está en el circo debido a su aspecto extraño, sino por lo que él es y lo que puede hacer pese a su discapacidad.

Este video remarca la importancia de poder ver a las personas en todo su potencial, incluso cuando ellas mismas aún no lo vean. La enseñanza es posibilidad, y como la misma se genera en cualquier tipo de ámbito, todos somos posibles aprendices y educadores, a la vez.

"The Butterfly Circus, 2009"

Un faro que se adapta al navegante

Según Hersey y Johnson (1997) en Hesselbein y otros (1997), el liderazgo situacional, es una teoría del liderazgo desarrollada por Paul Hersey y Keneth H. Blanchard en el Centro de Estudios del Liderazgo a finales de la década del sesenta. Originalmente fue publicado como la "Teoría del ciclo vital del liderazgo" en el *"Training and Development Journal"* en mayo de 1969.

Robbins (1999) indica al liderazgo situacional como una teoría de contingencia enfocada en los seguidores. Así, un liderazgo adecuado existirá al seleccionar el estilo adecuado en función de la disponibilidad de los seguidores, factor que, según él, es pasado por alto en muchas teorías del liderazgo. Hersey (1997) nos menciona que las relaciones de este modelo se basan en tres factores esenciales:

- La cantidad de indicaciones y órdenes que da un líder.
- La cantidad de apoyo socio-emocional que facilita un líder.
- El nivel de disposición de la persona que está siendo liderada (seguidor), para realizar cualquier acción específica.

Así, el modelo nos plantea la inexistencia de una "forma idónea" de liderazgo, sino que cada situación de liderazgo debe ser planteada específicamente en cuanto al estilo a aplicar. Asimismo, según este autor, el modelo resulta especialmente efectivo en organizaciones multiculturales.

Comportamientos de tarea y de relación

En el modelo del liderazgo situacional, el estilo de liderazgo puede clasificarse teniendo en cuenta dos categorías principales de comportamiento:

1. El comportamiento de tareas (Robbins, 2009) o comportamiento rector (Blanchard, 1986) se define como la medida en que el líder se dedica a detallar los deberes y responsabilidades de una persona o un grupo. Entre estos comportamientos del líder están la determinación de lo que hay que hacer, la forma de hacerlo, el lugar en el que hay que hacerlo y la persona que ha de hacerlo.
2. El comportamiento de relaciones o comportamiento seguidor (Blanchard, 1986) se define como la medida en la cual el líder establece una comunicación de dos o múltiples vías. Entre estos compor-

tamientos están la escucha, el actuar de catalizador y el apoyo.

Los comportamientos de tareas y de relaciones pueden concebirse como dimensiones diferentes y separadas. Pueden ubicarse en diferentes ejes de un gráfico de dos dimensiones, y los cuatro cuadrantes pueden emplearse para identificar cuatro estilos básicos de liderazgo. El comportamiento de tareas se traza desde el punto mínimo al máximo en el eje horizontal; el comportamiento de relaciones se traza del punto mínimo al máximo en el eje vertical. Esto hace posible describir el comportamiento del líder en cuatro estilos. Estos cuadrantes pueden ser utilizados como un sustento para evaluar comportamientos de liderazgo.

Disposición del colaborador

Tal como indica Paul Hersey y Dewey E. Johnson (1997) en Hesselbein y otros (1997), cuanto más puedan adaptarse los líderes a las situaciones, más eficaces resultarán sus intentos de ejercer influencia. Aquí entonces aparece el factor más importante, porque es justamente el factor que determina el estilo de liderazgo, el comportamiento del seguidor. No habrá ningún tipo de liderazgo sin seguidores.

La disposición se define aquí como la medida en que un seguidor, se encuentre circunstancialmente preparado para realizar una tarea determinada. Todo el mundo estará más o menos dispuesto en relación con una tarea, función y objetivo específico.

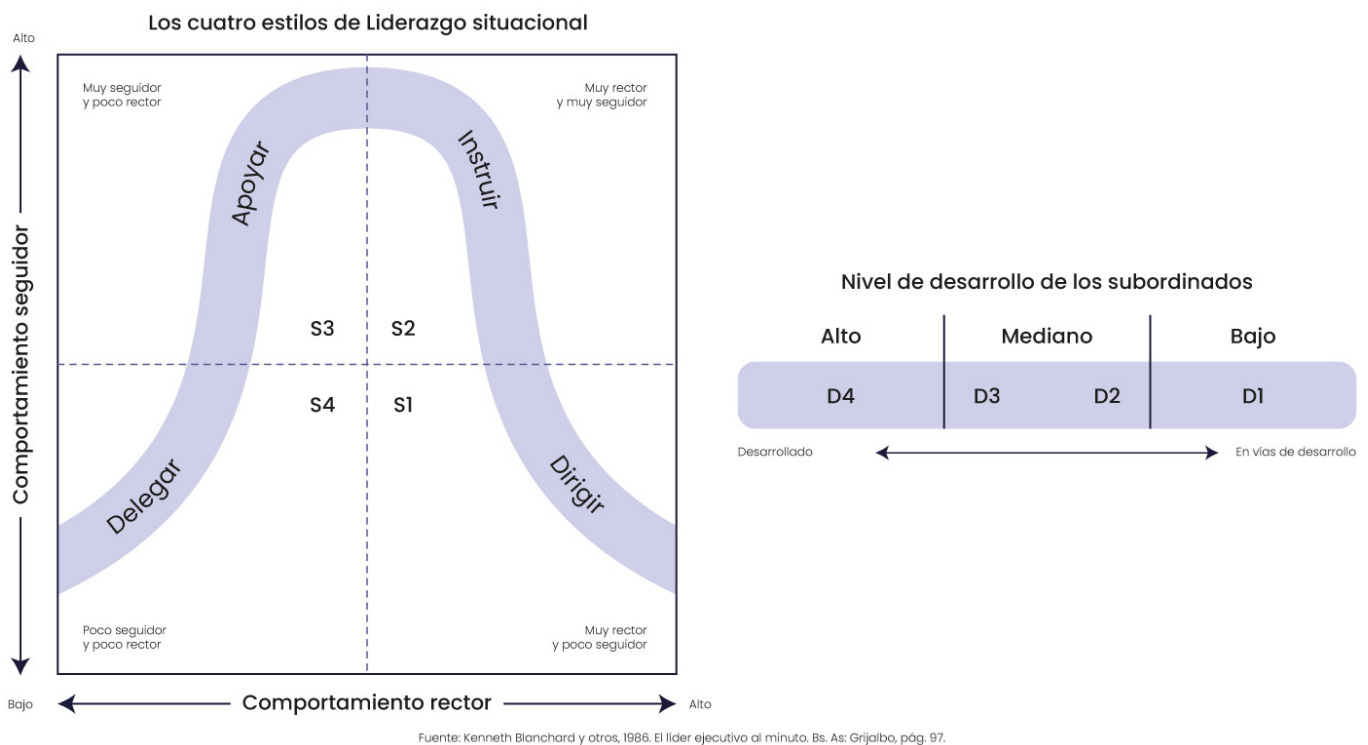
Los dos componentes principales de la disposición son la capacidad y la voluntad:

- La capacidad o competencia es una función del conocimiento, de la experiencia y de la destreza o rendimiento que una persona o grupo aporta a una tarea o actividad determinada. El conocimiento es el conocimiento de la tarea, la experiencia es con la tarea o tareas afines, y la destreza o rendimiento es aquel que se haya demostrado en la ejecución adecuada de tareas similares.
- La voluntad o interés es una función de la confianza, el compromiso y la motivación que una persona o grupo tiene para ejecutar una tarea específica. En una persona o grupo la confianza es el sentimiento de que "puedo hacerlo", el compromiso es el sentimiento de que la acción será ejecutada ("voy a hacerlo") y la motivación de "quiero hacerlo".

En "El ejecutivo al minuto", Blanchard define cuatro disposiciones del colaborador:

1. Disposición 1 (D1): La gente es incapaz, y además se encuentra altamente motivada para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente, y por ende más allá de su motivación, no es seguro que realice las tareas. Este momento suele presentarse, en los puestos de trabajo, los primeros meses del mismo.
2. Disposición 2 (D2): La gente ha adquirido alguna competencia, pero no está del todo dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada, pero carece actualmente de las habilidades apropiadas. Podemos encontrar esta disposición cuando las personas se dan cuenta de que las tareas a realizar, luego de un tiempo realizándolas, no son tan fáciles o placenteras, comenzando un proceso de desmotivación y crisis. Son colaboradores que se encuentran en un punto de mayor aprendizaje que en el D1, pero que también experimentan un proceso de desilusión con el puesto.
3. Disposición 3 (D3): Las personas en este nivel tienen un alto nivel de competencia, con un interés y motivación variables. Comienza el proceso de reaprendizaje, con días más entusiastas que otros.
4. Disposición 4 (D4): la gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide. Se encuentra en un nivel de maestría en el puesto de trabajo.

La línea curva que recorre los diferentes estilos de liderazgo representa combinaciones más probables de comportamientos de tarea y de relación. Éstas corresponden a los niveles de disposición que se encuentran directamente debajo. A fin de utilizar este modelo, debe identificarse un punto en la progresión de la disposición del seguidor para realizar una tarea específica. Posteriormente debe trazarse una línea perpendicular desde ese punto a hasta un punto donde corte la curva que representa el comportamiento del líder. Este punto indicará las proporciones más adecuadas de comportamiento de tareas y de relación para esa situación específica. [Paul Hersey y Dewey E. Johnson, en Hesselbein y otros (1997)].



Así, cada etapa del desarrollo seguidor, implicará la utilización de un estilo directivo específico, "E" o "S" por sus siglas en inglés (style).

La disposición D1, donde la persona se encuentra incapaz y sin voluntad/inseguro; se aplicará un estilo E1, el cual implica "Dirigir" (Blanchard, 1986) o "Decir". Así, el líder definirá los papeles y señalará el qué, cómo, cuándo y dónde hacer la tarea. Enfatiza en el comportamiento rector o directivo, ya que hay un alto foco en la tarea y bajo en la relación. (Robbins, 1999).

En la disposición D2, donde puede observarse voluntad o interés, pero no la competencia o capacidad suficientes para realizar la tarea, implicará la utilización de un estilo E2, donde la función del líder será "Instruir" (Blanchard, 1986) o "Vender". El líder proporciona tanto comportamiento directivo, como comportamiento de apoyo. (Robbins, 1999). Un ejemplo de esto sería preguntarle al subordinado si está de acuerdo con lo que debe realizar luego de darle las instrucciones para realizar la tarea (Blanchard, 1986).

En la disposición D3, existe competencia, pero la voluntad es variable, no se encuentra o el seguidor es aprensivo. Así, se utilizará un estilo E3, el cual nos lleva a "Apoyar" (Blanchard, 1986) o "Participar". Así, el líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar. El comportamiento pone un claro énfasis en la relación. (Robbins, 1999). Un ejemplo de este estilo implicaría que se le pregunta al subordinado cómo haría la tarea, y se le apoya en su decisión ya que se acepta su propia capacidad. (Blanchard, 1986)

Finalmente, la disposición D4, donde la persona es capaz/competente y con voluntad/interés, se aplicará un estilo E4, el cual, según Robbins (1999) implica "Delegar". Aquí, la gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide. Un ejemplo de esto es simplemente informarle la tarea a realizar y permitirle la suficiente libertad de acción para realizarlo. (Blanchard, 1986)

En resumen, mientras los seguidores alcanzan niveles elevados de disponibilidad, el líder responde no sólo continuando la disminución del control sobre las actividades, sino también, al continuar, reduciendo el comportamiento de relaciones. En la etapa D1, los seguidores necesitan direcciones claras y específicas. En la etapa D2, se necesita tanto comportamiento alto en tareas como alto en relaciones. El comportamiento de tarea alta compensa la falta de capacidad de los seguidores y el comportamiento de relación alta intenta que los seguidores "compren" psicológicamente los deseos del líder. La etapa D3 implica problemas motivacionales que son solucionados de mejor manera por el estilo de apoyo, no directivo y participativo. Finalmente en la etapa D4, el líder no tiene mucho que hacer ya que los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir responsabilidad. (Robbins, 1999)

Nuevas tendencias de liderazgo

Coaching

En los últimos años se ha escuchado mucho acerca del "líder *coach*". ¿Qué implica esto? El *coaching* es una disciplina que utiliza transversalmente técnicas de la filosofía, psicología, PNL, y varias corrientes más, unificándose en una disciplina de gran efectividad técnica y emocional para el desarrollo del liderazgo.

Más allá de las diferentes corrientes y metodologías que el *coaching* presenta, se encuentran algunos conceptos esenciales de utilidad para los líderes:

- **Consciencia:** el líder necesita darse cuenta de sí mismo y los procesos internos que suceden en los demás a fin de lograr dar respuestas asertivas a su entorno y equipo.
- **Responsabilidad:** la capacidad de dar respuesta, definida en función de aquellas cosas que logre observar en el plano de la consciencia, para posteriormente llevarlas a acciones concretas y coordinadas con el equipo.

Gran parte de las corrientes de *coaching* utilizan la mayéutica, o método socrático. Esta forma de abordaje de las situaciones por parte del líder *coach*, busca que los miembros del equipo puedan acercarse a diferentes percepciones sobre las situaciones que suceden en sí mismos o la organización, a fin de lograr acciones específicas. Para ello las herramientas utilizadas son las preguntas abiertas, no inducidas y que permiten esclarecer los elementos y problemas a resolver.

A modo de ejemplo, un líder *coach* se enfoca en el espectro integral de la persona. Por citar algunos ejemplos, podrían observarse:

- Objetivos: ¿Qué quieres trabajar? ¿Para qué?
- Emociones: ¿Cómo te hace sentir ese suceso?
- Deseos: ¿Qué te gustaría que pase?
- Necesidades: ¿Para qué te gustaría que esto se resuelva?
¿Qué te daría a ti?
- Percepciones: ¿Qué pasa en ti cuando aparece ese pensamiento?
- Creencias: ¿En quién te conviertes cuando sostienes esta forma de pensar en el tiempo?

Mentoring

El *mentoring*, a diferencia del *coaching*, se basa en la experiencia que tiene un líder para poder guiar, asesorar y desarrollar a su colaborador a través del asesoramiento, apoyo emocional y consulta permanente. Un ejemplo de la vida cotidiana es un padre, que es mentor de su hijo. En las organizaciones usualmente toman el rol de un colaborador *senior* que impulsa a aquellos menos experimentados. Podría decirse que un buen mentor es un buen maestro. Pueden encontrarse dos funciones principales que desarrollan los mentores: funciones de carrera y psicológicas.

Las funciones de carrera implican el entrenamiento, colaboración, desafío, auxilio, defensa, impulso y consultoría sobre las acciones a realizar por su mentoreado o protegido a fin de que pueda lograr con éxito sus metas individuales y organizacionales. Asimismo, también puede realizar funciones de apoyo psicológico, compartiendo experiencias valiosas, brindando amistad, aceptación, ejemplo y reduciendo incertidumbres.

Los procesos de *mentoring* organizacional son beneficiosos para todas las partes y la organización. La relación mentor – protegido brinda información sobre las actitudes y estados emocionales de los colaboradores. Para que esto tenga éxito, los mentores deben realizar

este rol por decisión propia y no por obligación.

Liderazgo en línea

La gran mayoría de las investigaciones sobre el liderazgo se han verificado hacia el estudio de las relaciones presenciales. Hoy, esta mirada debe reanalizarse para poder generar liderazgos efectivos a través de internet y, principalmente, redes sociales o de mensajería instantánea.

Debe tenerse en cuenta que en las conversaciones cara a cara, las palabras rudas pueden suavizarse con actos no verbales como gestos, tonos de voz, pausas, etc. Una sonrisa en el momento adecuado puede hacer la diferencia entre un conflicto y una carcajada. En el ámbito virtual y en línea, estos matices tienden a perderse. Escribir en mayúsculas por error puede ser interpretado por otra persona como una serie de gritos desafortunados.

Para lograr un efectivo liderazgo online, los líderes deben articular de manera adecuada las palabras, estructura, tono y estilo de sus comunicaciones digitales. También es necesario que puedan leer "entre líneas" en los mensajes que reciben, es decir, deben poder descifrar los componentes emocionales ocultos en los mensajes.

El desafío único que presentan los líderes en línea, es la generación de confianza, la cual ha de desarrollarse con énfasis en la identificación, verdad y otros aspectos de la confianza ya desarrollados.

Conclusiones

Hemos advertido que la avidez sobre el conocimiento del liderazgo, esto ha producido distintas perspectivas sobre el abordaje teórico del mismo. Entre estilos y perspectivas teóricas que podrían haber alimentado cientos de ideas en el presente estudio, hemos priorizado algunas de ellas, que a nuestro entender son las más significativas para la comprensión del liderazgo y la configuración del bienestar organizacional a través del mismo.

En una primera instancia, se expusieron las nociones básicas del liderazgo, conceptualizando sus distinciones generales.

Posteriormente pudo observarse la evolución del paradigma acerca del mismo, hasta llegar a los enfoques situacionales, transaccionales y transformacionales.

Existen líneas teóricas que advierten que no todas las personas pueden ser conducidas de la misma manera, porque la motivan cosas distintas, poseen distintas necesidades, son movilizadas por diversas

razones. De esta idea han surgido las teorías de la contingencia y del liderazgo situacional.

Se nos ha presentado la idea que a partir del liderazgo podemos realizar transacciones que permitan una mejor operatividad del mismo donde el líder negocia con los seguidores compensaciones económicas o de otra naturaleza. De esta manera se hacen concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados) como también se gestiona por excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones).

Surge el liderazgo transformacional, que sostiene el trabajo para lograr compromiso, proveer cohesión, y permitir a los grupos enfrentar dificultades o retos importantes. En suma, transforma la cultura de la organización, consigue involucrar y trascender en consonancia con el proyecto empresarial.

Las organizaciones modernas, el auge de las nuevas tecnologías y las generaciones venideras requerirán de diferentes impulsos para dar su máximo potencial y así, el liderazgo aplicado al bienestar surge como una nueva oportunidad de desarrollo para los gerentes, directivos y profesionales que deseen evolucionar hacia las organizaciones del futuro.

Bibliografía

- Álvarez de Mon Pan de Soraluze (2001) El Mito del Líder. España. Prentice Hall.
- Álvarez, H.F. (1996) Principios de Administración. Córdoba. Eudecor.
- Cruz Ortiz, V.; Salanova, M. y Martínez, Isabel M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros, Universidad & Empresa No. 25.
- Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida A. Castro y M.L. Lupano.
- Fernandez Reyes, Ignacio (2016) "Felicidad Organizacional". Ediciones B Chile S.A. 2016. Págs 123 - 170
- Hellriegel, D, Jackson, S. y Slocum, J. (2002) Administración un Enfoque Basado en Competencias. México. Thomson.
- Koontz, H y Weihrich H. (2004) Administración. Una Perspectiva Global. México. Mc Graw Hill.
- Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de caracterización y análisis* Iván Darío Sánchez Manchola - Administrador pensamiento y gestión, N° 25.
- Morelo Alonso F, Recio Saboya P., y Cuadrado Guirado, I (2010) Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del MLQ en una muestra española en Psicothema, 22.
- Pensamiento & gestión, 25. Universidad del Norte, 1-39, 2008 3.
- Peris Pichastor, R (1998) El Liderazgo Organizacional: Un Acercamiento desde las Teorías Implícitas. Tesis Doctoral.
- Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Año 2013. Número 39, Mayo-Agosto Francoise Contreras Torres - David Barbosa Ramírez.
- Rodríguez Fernández, A.(Dir.) (1995) Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Madrid. Tecnos.
- Salazar, M.A. (2006) El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNIrevista - Vol. 1, nº 3.

Liderazgo personal y autoliderazgo



Parte 4

Liderazgo personal y autoliderazgo

¿Pueden las personas dirigirse a sí mismas? Darse ánimos, reconfortarse, permitirse el equivocarse, aprender y crecer son pensamientos que los seres humanos solemos tener, pero no siempre logramos llevar adelante.

Cada vez son más las investigaciones que sugieren que si es posible autoliderarse, teniendo en cuenta que existen un conjunto de procesos por los cuales los seres humanos podrían gestionar muchos de sus comportamientos.

Es importante destacar el auge del autoliderazgo, ya que los equipos de trabajo se encuentran en un movimiento hacia la autodirección, pero para coordinar estos equipos que suelen ser de profesionales o artesanos formados en un hacer, es necesario que se autodirijan. El problema es que rara vez hemos contado con entrenamientos o aprendizajes informales para lograrlo durante nuestra vida. La formación para el liderazgo de uno mismo es una forma excelente de lograr que la organización se transforme desde la dependencia hacia la independencia y, desde allí, hacia la interdependencia.

Asimismo, aquellos que logran dirigirse a sí mismos, también logran convertirse en ejemplo de líderes eficaces para los demás. El Autoliderazgo es la base del liderazgo ya que, no puede inspirarse en otros lo que no se tiene en sí mismo. ¿Cómo una organización podría darle a un cliente lo que no tiene en inventarios? ¿Cómo alguien podría liderar si no puede cumplir con sus propias metas y objetivos diarios?

La visión del liderazgo y autoliderazgo está dada por la cantidad de competencias que logra poner en acción una persona en un contexto dado. A estas las llamamos las 4E: estabilidad, *engagement*, evolución y empatía. Cada una de estas dimensiones se desarrolla con una serie de capacidades que permiten el desarrollo óptimo del líder y autolíder.

Te invitamos al encuentro y desarrollo de cuatro competencias para este camino como *Leader Happiness Officer*, éstas son: estabilidad, *engagement*, evolución y empatía.

La estabilidad será necesaria para que, en tus conversaciones interiores puedas interpretar la mejor forma de actuar correctamente y convertirte en protagonista de tus situaciones. Una persona que logra sostener en el tiempo su propia estabilidad logra ser predecible en sus actitudes y comportamientos frente a las diversas situaciones del día a día. Es por ello que es una habilidad clave para la generación de confianza en uno mismo y los demás. El compromiso con la tarea (al cual llamaremos *engagement*) es la capacidad de asumir responsabilidades con una actitud funcional. Es necesario poseer compromiso sobre mi propio rol a fin de fundar el compromiso sobre los roles de nuestros colaboradores.

La evolución o flexibilidad interior te permitirá enfrentar los cambios del día a día. Nuestros colaboradores pueden ser de múltiples generaciones, tener actitudes cambiantes o el desarrollo del negocio puede buscar nuevas maneras de ejecución u operación. La capacidad para conservar aquellos elementos valiosos en mí mismo y el equipo, permitirá que los cambios que se sucedan sean una adaptación para ser más humanos y competitivos como organización.

Finalmente, desarrollaremos la empatía, un atributo que el líder debe poseer para comprender las mutuas percepciones con el otro y desde sus propios paradigmas lograr una comunicación inteligente y efectiva, que potencie la motivación, satisfacción y retroalimentación positiva.

Los invitamos a un viaje de descubrimiento de ustedes mismos y sus colaboradores a fin de convertirse en la mejor versión de ustedes mismos como líderes, gerentes, padres, hijos, amigos, parejas y mucho más.

1. Estabilidad

Llamamos “estabilidad” a nuestra primera competencia de autoliderazgo ya que abarca dos conceptos fundamentales durante el proceso de autoliderazgo.

Ser estable implica mantenerse en un equilibrio estable y lograr volver a dicho estado tras sufrir una perturbación, teniendo una relación directa con dos distinciones principales la Responsabilidad y Resiliencia, a los cuales llamamos R2, es decir “R al cuadrado”.

El arte de la responder

Según el diccionario de la Real Academia Española (2019), la responsabilidad puede definirse como cualidad de responsable; deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal; cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado; capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Freddy Kofman, en su libro “La Empresa Consciente” (2012), la llama respons-(h)abilidad, ya que la considera la habilidad para responder ante una situación. Así, el autor se enfoca en la habilidad para responder incondicionalmente ante las situaciones. Más allá de múltiples comportamientos inconscientes en el ser humano, también contamos con capacidad de decisión sobre nuestras acciones, de modo que no se encuentran determinadas de manera absoluta por el entorno o los genes, siempre tenemos la libertad para elegir.

¿Por qué cae la lapicera?

En mis seminarios suelo conducir un sencillo experimento. Tomo una lapicera y la dejo caer al suelo. Luego pregunto a mi auditorio: “¿Por qué se cayó la lapicera?”. Habitualmente la primera respuesta es “por la gravedad”. A veces los participantes señalan que yo la solté. Las dos respuestas son correctas. Tanto la gravedad como mi acción de soltar la lapicera la hacen caer. Habitualmente los problemas también involucran múltiples factores, pero cuando los analizamos no solemos analizar todas las causas posibles. En general, nos concentramos en un solo motivo, buscamos una explicación simple. Lo que en realidad importa es saber cuál de las razones es la más útil, y para evaluar su utilidad debemos analizar nuestros objetivos. ¿Qué tratamos de lograr a través de nuestra explicación?

Si deseamos evitar que la lapicera vuelva a caer, argumentar que cae “por acción de la fuerza de gravedad” no será de gran ayuda. En tanto la fuerza de gravedad exista, la lapicera caerá, y de acuerdo con esa explicación, nada podemos hacer al respecto. Por otra parte, si deseamos sostener que la caída de la lapicera “no es nuestra responsabilidad” la gravedad es una explicación perfecta. (Tal vez es el motivo por el cual mis hijos, que me han visto hacer el experimento de la lapicera, aseguran que la comida que cae al suelo llega hasta allí “por acción de la fuerza de gravedad”).

En cambio, si decimos que he dejado caer la lapicera podemos hacer algo al respecto. En ese caso, tenemos un rol en el drama y podemos tratar de conseguir nuestro objetivo activamente. Si no queremos que la lapicera caiga, tendremos que sostenerla con firmeza.

La “gravedad” ubica a la causalidad en el terreno de lo incontrolable. “Yo la solté” me otorga el control. Por supuesto, la mayoría de las situaciones de la vida real son más complejas, pero el ejemplo demuestra la importante diferencia entre las explicaciones que nos privan de poder y las que nos confieren poder. Nos permite distinguir en ellas los estilos explicativos de la víctima y el protagonista.

Fredy Kofman, “La Empresa Consiente”, 2012.

Como seres humanos, somos autónomos (del griego “auto”, uno mismo y “nomos”, norma, es decir, “que se rige a sí mismo”), existiendo una relación entre conciencia y autonomía, ya que el desarrollo de la primera es necesario para el desarrollo de la segunda. Esto no implica una tasa de éxito asegurado en todo lo que nos proponemos, pero sí una cierta orientación hacia aquellos procesos en donde creemos que encontraremos nuestra felicidad. Nuestra responsabilidad es una expresión directa de nuestras elecciones y libertades, por lo que ser humano, es ser responsable.

Existen ciertos espacios en donde consideraremos que podemos influir más que en otros. Tomemos el simple caso de un juego de cartas, no podemos controlar qué cartas recibiremos, pero sí que haremos con ellas. Si por azar nuestras cartas no nos favorecen podríamos querer abandonar el juego, quejarnos y justificar todo en función de nuestra mala suerte, abandonando así todo nuestro poder personal y perdiendo la partida o juego. Pero si logramos ver que podemos elegir nuestra forma de jugar esas cartas, nuestra actitud será distinta, surgirá en nosotros la sensación de que podemos salir victoriosos, aunque las oportunidades sean muy pequeñas. Incluso cuando no ganemos, podremos saber que hicimos lo mejor posible con lo que tuvimos en nuestras manos.

Es por eso que, en nuestro apartado de estabilidad, hablamos de manera directa de responsabilidad. Aquel que no logra hacerse responsable, no logra tener comportamientos de estabilidad para consigo mismo y los demás. Tener la estabilidad como competencia implica poder hacerme predecible acerca de mis conductas (incluso las más inusuales), pero principalmente implica poder convertirme en

un protagonista estable de la realidad en la cual nos desarrollamos.

No somos responsables de las circunstancias que nos tocan. Son incontrolables. Pero si de la forma en la cual deseamos vivir esa experiencia. La estabilidad consistirá entonces en saber que, sin importar cuán grave parezca una situación, siempre existe la posibilidad de expresar la propia verdad al enfrentar un desafío.

Así, la responsabilidad es fuente de poder e integridad: el poder de influir en su situación y la integridad de hacerlo de acuerdo con sus valores.

¿Víctima o Protagonista?

Asumir la responsabilidad, implica elegir entre ser la víctima o ser el protagonista respecto a una situación determinada.

La postura de víctima implica que la persona colocará el foco en aquellas variables sobre las que no puede influir. Buscará verse a sí mismo como quien sufre de manera inerte, como consecuencia de las circunstancias que le ha tocado vivir y proclamando su inocencia a quien se le presente. Como nunca se encuentra como parte del problema, no se incluye en sus narrativas, ni reconoce contribuir a que la situación llegase hasta allí. Cuando las cosas no salen como se esperaba, lo importante será encontrar a quién culpar y señalar, ya que los problemas siempre serán de los demás. Son personas que se apaciguan con sus propias explicaciones con el objetivo de generar una ilusión de inocencia cuando llega el fracaso.

Esto tiene una fuerte relación con la identificación con el propio ego. Cuando las personas nos encontramos firmemente identificadas con nuestra ilusión de lo que somos (o creemos ser), nos adentramos en una serie de pensamientos, emociones y comportamientos que podríamos categorizar como "disfuncionales".

Por ejemplo, nos encanta pensar que somos "los mejores", "súper inteligentes", "grandes líderes" y "a prueba de cualquier desafío". Pero cuando comenzamos a indagar sobre estas creencias, comenzamos a ver que tienen relación con el intento de mantener una ilusión. Somos lo que somos, y luego le pondremos nombres para alimentar nuestro ego. Podemos ser más inteligentes en lo lingüístico o matemático, pero Einstein podría ganarnos con facilidad. Del mismo modo surge si nos decimos que somos "los peores", "inútiles" y "buenos para nada". En todos los casos comenzamos a ser víctimas de la ilusión que estamos creando en nuestra mente y que, con el tiempo, comenzamos a tomar como la verdad.

Mantener estas ilusiones generan desgaste, pérdidas de energía, miedo y culpa. Aquellos en la posición de víctima, en lugar de comenzar un proceso que permita esclarecer qué es verdad y qué es ilusión, atrapados en su mentira, comienzan a culpar a otros, o a las situaciones, economía, circunstancias, etc. Esto genera ataques, defensas y más interiorización en la ilusión.

Ravier (2005) afirma que el esquema psicológico básico del victimista es un determinismo adherido a sus comportamientos y conductas. El victimista es un ser sin libre albedrío (lo anula consciente o inconscientemente). No puede tomar decisiones porque la culpa está fuera, y él no puede hacer nada para cambiarlo, es inocente.

El estímulo respuesta niega toda responsabilidad. El victimista vive del determinismo porque de esta manera la "responsabilidad" se traslada a las cosas o circunstancias y no a sí mismo.

Cuando frente a un problema buscamos inocentes, el problema continuará ya que no estarás haciendo nada con el problema en sí mismo. Además, nadie es culpable en una cultura donde la culpa es castigada. Más que buscar culpables debemos asumir la responsabilidad para transformar la situación problemática hacia el estado que deseamos.

Según Kofman (2012), cuando un gerente de sistemas de información, que asume el rol de víctima, recibe un reclamo de un cliente, puede responder automáticamente, por ejemplo, que los culpables del problema son sus programadores. Tal vez efectivamente sus programadores hayan cometido errores, pero su explicación elude convenientemente el hecho de que él es quien debe supervisar el trabajo de sus colaboradores. Cuando un ejecutivo de cuentas, que asume el rol de víctima, pierde un cliente, inmediatamente se queja de que el departamento a cargo de las entregas no hizo el envío a tiempo. Si bien este argumento puede ser cierto, pasa por alto el hecho de que el ejecutivo de cuentas no consultó con el departamento correspondiente para confirmar que estuvieran en condiciones de cumplir con la fecha prometida al cliente.

El protagonista, a diferencia de la víctima, colocará su foco y atención en aquellos elementos y variables sobre las cuales si puede influir. Es importante para esto que se vea a sí mismo con quien es, con sus aciertos y errores, pero en un constante proceso de mejora continua. Se ve como alguien que puede responder ante las circunstancias, se encuentra a sí mismo en sus explicaciones y es consciente de que ha contribuido sustancialmente a la generación del problema. Cuando las cosas salen mal, intenta enmendar los errores y considerarlos para

la próxima ocasión. Esto le brinda poder y control de gestión sobre las situaciones, así como valiosas experiencias.

Si el gerente de sistemas de información fuera un protagonista, reconocería que su resultado no deseado se debe en parte a él, es decir, aceptaría que su supervisión deficiente fue uno de los factores que motivaron el reclamo del cliente. Si el ejecutivo de cuentas fuera un protagonista, elegiría concentrarse en su participación en el problema, es decir, en su actitud carente de compromiso, que condujo a la demora del envío y la consecuente pérdida del cliente.

La víctima elige declararse inocente y adopta este tipo de razonamiento: "Si quiero salir airoso, no debo ser visto como parte del problema. Tengo que culpar a las circunstancias que no puedo controlar". El protagonista conoce la ruta del poder: "Si quiero ser parte de la solución, tengo que considerarme parte del problema. Si no reconozco cuál fue mi contribución para generar una situación adversa, no podré modificarla".

La víctima y el protagonista son posiciones, arquetipos que expresan dos tendencias básicas de los seres humanos: la actitud franca y la actitud defensiva.

Cada una de ellas representa una visión diferente, por medio de la cual ofrecemos explicaciones para los numerosos acontecimientos de nuestra vida. Todos podemos desempeñar cualquiera de estos dos roles en momentos diferentes.

Actuar como una víctima en una instancia en particular no impide actuar como un protagonista en circunstancias diferentes, y viceversa. Por ejemplo, algunas personas asumen plenamente el rol de protagonistas cuando están en su ámbito de trabajo y son perfectas víctimas al regresar a su hogar. Ravier (2005), hace una comparativa entre las actitudes básicas de las víctimas y protagonistas:

Tabla 1: Características de la víctima y el protagonista.

Víctima	Protagonista
Irresponsable	Responsable
Sin compromiso (o "compromisos razonables basados en experiencias pasadas)	Comprometido ("compromisos irrazonables" que superan el sentido común)
Esclavo de las circunstancias	Dueño de las circunstancias
Pasivo	Activo
Sigue la inercia	Contra la inercia
No ven un futuro distinto	Visión de futuro
Sin identidad	Con identidad propia

Según Kofman (2012), cualquiera que sea el rol que elijamos, siempre habrá variables que no podremos controlar. Podemos decidir enfocarnos en aquellos que podemos controlar, y ser protagonistas; o concentrarnos en aquellos que están más allá de su control, y ser víctimas. Evidentemente, es más efectivo elegir la postura del protagonista. No obstante, existen poderosos motivos por los cuales un gran número de personas eligen victimizarse. Ravier (2005), menciona como el ser víctima, puede tener cierto sabor dulce. Las víctimas sienten las siguientes ventajas:

- Podemos quejarnos
- Llamamos la atención y provocamos la simpatía de la gente bondadosa
- Poseemos una excelente justificación para nuestros fracasos
- Podemos censurar a otros y encontrar así una vía de escape inconsciente a la insatisfacción de la vida y a todo nuestro paquete de emociones negativas
- Podemos declararnos en guerra y vengarnos sintiendo que tenemos derecho a ello
- Podemos juzgar a los otros como incorrectos y de esta manera hacernos la ilusión de que somos correctos
- Podemos sentirnos superiores

Muchos gerentes explican sus malos resultados culpando a la economía, inflación, impuestos, salarios, barreras comerciales, etc. Otros hablan de tecnología, cambios en los gustos de los consumidores, falta de personal calificado, etc. Todos estos factores podrían ser realistas, pero se encuentran fuera de su control, son condiciones del contexto.

Para muchos de nosotros, responsabilidad suele ser sinónimo de culpabilidad y, en consecuencia, es algo que debemos evitar. Es una asociación que establecemos en la primera infancia. Una de las primeras cosas que aprendemos como "autodefensa" consiste en sostener que somos siempre inocentes. Por ejemplo, cuando somos niños intentamos anular nuestra responsabilidad con frases tales como: "el juguete se rompió", "el jugo se derramó" y "No quise..." o "ella empezó".

Muchos adultos actúan de la misma manera. Por ejemplo: al sonar el teléfono en una reunión, existen personas que automáticamente responden porque "el teléfono sonó". Aunque esto haya sido así, su explicación no da cuenta del motivo por el cual decidió responder el llamado sin reparar en que los participantes de la reunión tendrían

que esperar hasta que terminara la conversación, perjudicando la relación con los demás miembros del grupo.

Los seres humanos no somos los perros de Pavlov. Podemos elegir actuar de una manera porque pensamos que es la mejor para preservar nuestros intereses en una situación determinada. Los hechos externos son información, no estímulos. Nadie responde el teléfono porque suena. Elegimos responder al teléfono cuando suena porque deseamos hacerlo. Tal vez automáticamente, hacemos una evaluación que nos sugiere que es lo más conveniente. Las circunstancias externas y los impulsos internos influyen en nuestra conducta, pero no la determinan. Somos seres humanos conscientes. Siempre tenemos **opciones**.

El arte de resurgir

La resiliencia es un concepto acuñado por la Física. Hace referencia a la cantidad de energía que absorbe un material después de un impacto y la memoria para recuperarse de la deformación. Podríamos decir entonces, que la resiliencia es la capacidad de volver al estado natural.

Resiliencia es un término derivado del latín, del verbo, resilio, resiliere que significa "saltar hacia atrás, rebotar". El término es utilizado en la Psicología para referirse a aquellas personas que no sólo tienen la capacidad para sobreponerse a una situación adversa, sino que salen transformados y fortalecidos de ella.

"La famosa frase atribuida a Nietzsche, lo que no nos mata nos fortalece, no es una máxima aplicable a todas las personas. Muchas personas no son capaces de transitar situaciones adversas y mucho menos aprender o salir fortalecidos de ellas. Son muchos los que esquivaron la muerte después de un hecho, pero quedaron con un trauma difícil de superar. Personas que por su poca capacidad resiliente no pueden continuar efectivamente con su vida".

A pesar de vivir en un contexto desfavorable y de haber tenido experiencias traumáticas, se origina con un ajuste psicológico que implica la capacidad de resistir a las adversidades, el control sobre el curso de la propia vida, el optimismo y una visión positiva de la existencia.

La resiliencia entonces, como elemento de adaptación y transformación positiva a pesar de la situación adversa, se posiciona como el concepto prototípico del resurgimiento.

Desde la Psicología positiva se recuerda que el ser humano tiene una remarcable capacidad de adaptarse, de encontrar sentido y de crecimiento personal ante las experiencias traumáticas más terri-

bles, capacidad que ha sido ignorada e inexplicada por la psicología durante muchos años (Park, 1998; Gillham y Seligman, 1999; Davidson, 2002).

Resiliencia y perseverancia

Son conceptos afines, pero con diferencias visibles. La perseverancia es la capacidad de continuar, muchas veces con esfuerzo, transitando un camino para alcanzar el objetivo que nos hemos propuesto. Se utiliza en ocasiones como sinónimo de constancia, ya que demanda un trabajo permanente y firme. Sobre todo, la perseverancia nos ayuda a no aflojar a mitad del camino.

La resiliencia, tal como ya hemos visto, se relaciona con la capacidad de sobreponernos a una situación adversa. Es decir, es una habilidad que se activa en una situación de crisis, a diferencia de la perseverancia, que se demuestra a lo largo del proceso.

Por ejemplo, si tu objetivo es recibirte y obtener un título profesional, necesitarás desarrollar tu capacidad de perseverancia, ya que, para lograr esa meta, tendrás que recorrer un camino que no siempre estará signado por los éxitos: materias que no te gusten, problemáticas del entorno que repercuten en tu rendimiento académico, algunos “bochazos” en las mesas de exámenes... El continuar “a pesar de” es un signo de perseverancia y constancia. Un camino.

Sigamos con este ejemplo y pensemos que, en determinado momento, ocurre una situación inesperada y que causa una crisis importante en tu vida: te anuncian en la empresa que trabajas, que no van a poder continuar contratando tus servicios. Tus preocupaciones ahora pasan por cómo afrontar los gastos del diario vivir, pagar las deudas contraídas y todo el listado interminable de problemas que se deben afrontar en una situación por el estilo. Imaginemos también que las obligaciones que tienes son tan acuciantes y críticas que debes abandonar momentáneamente el estudio y con él, tu objetivo de recibirte a corto plazo.

Actuar con resiliencia implicaría adecuarse al cambio, buscando un nuevo trabajo con ahínco pero también con la fortaleza necesaria para afrontar este “aparente” fracaso y con una actitud positiva que permita abrirse a nuevas posibilidades laborales. Y, sobre todo, pensar esta crisis como un interregno inevitable en el logro del objetivo de recibirse. Pero sólo un interregno, porque se tiene la convicción de contar con la capacidad de superación que potencia la motivación por regresar a estudiar. Una caída.

El proceso de perseverancia puede desarrollarse de dos maneras: como una cuesta difícil de subir, con sacrificio, aburrimiento o desinterés. O como un tránsito “disfrutable” del que se puede aprender y en el que se puede experimentar. “Una imagen de futuro positiva nos mueve a acciones positivas y es importante ser capaces de disfrutar del camino mientras se actúa y estar presentes en él mientras lo transitamos. El modo de vivirlo tiene consecuencias en nuestro bienestar y en las posibilidades o no de alcanzar la meta. Aquellos que encuentran obstáculos mientras avanzan hacia su meta y pueden afrontarlos de manera saludable, retroalimentarán su autoconfianza y por consiguiente tendrán más perseverancia. Como dice una frase que leí hace un tiempo, “yo estoy aquí para cruzar el charco y no para pelearme con los cocodrilos”. Las personas perseverantes van hacia su meta y no se enmarañan en una lucha estéril con los obstáculos. Buscan cómo sortearlos y continúan avanzando aún más fortalecidos”.

También creemos oportuno distinguir la resiliencia de la resistencia. En este último caso, estamos refiriéndonos a la capacidad de soportar estoicamente una situación difícil, sin la acción expresa para poner fin a esa situación. La resistencia nos habla de tolerancia, fortaleza, entereza. Pero nada nos dice acerca de la positividad con la que se enfrenta la situación, ni del poder transformador de su vivencia. Estos últimos son los elementos que caracterizan la resiliencia.

Es más, el término resistencia a menudo conlleva una connotación negativa o de oposición. Cuando hablamos de “resistencia al cambio”, por ejemplo, pensamos en oposición a él, no a una adaptación. Todo lo contrario, al sentido de apertura de la significación de resiliencia.

La resiliencia comprende al menos dos niveles. En primer lugar, está la resistencia o la capacidad de permanecer íntegro frente al “golpe”; además, la resiliencia involucra la capacidad de construir o de realizarse positivamente pese a las dificultades.

Conclusión

La resiliencia es la capacidad de ponernos en pie y continuar, cuando hemos caído, mientras que la responsabilidad implica la capacidad de responder de manera consciente ante nuestras propias acciones y el entorno.

En este sentido la **estabilidad** será necesaria para que, en tus conversaciones interiores puedas interpretar la mejor forma de actuar correctamente y convertirte en protagonista de tus situaciones. Una

persona que logra sostener en el tiempo su propia estabilidad logra ser predecible en sus actitudes y comportamientos frente a las diversas situaciones del día a día, sobre todo en los momentos de adversidad y aprendizaje acerca de los propios errores. Es por ello que es una habilidad clave para la generación de confianza en uno mismo y los demás.

2. Engagement

De las múltiples acepciones que podemos encontrar sobre el significado de compromiso, optamos por la que apunta a la obligación contraída o la palabra dada. Para nuestros propósitos, podríamos definirlo como la asunción profunda de una responsabilidad, que se materializa en una actitud proactiva para alcanzar una meta.

Supone una decisión interna de involucrarnos en una situación de compromiso, es decir es un acto absolutamente voluntario.

Decidimos comprometernos, o no hacerlo; y cuando nos comprometemos, nuestros esfuerzos se orientan, nuestros intereses se subordinan y nuestra conducta se adapta. Hay personas más dispuestas a comprometerse que otras, y al hacerlo no erosionan su libertad sino que la ejercen.¹

Como podemos observar, el compromiso se relaciona con un objetivo, que es aquel hacia el cual se orientan los esfuerzos, lo que supone un alto grado de integración física, emocional e intelectual de nosotros como personas. Estos objetivos pueden ser individuales, sociales o laborales.

Un objetivo personal podría ser, por ejemplo, el comprometerse a conducirse en la vida de acuerdo a los valores que guían su existencia. O comprometerse afectiva y económicamente con el objetivo de formar una familia.

Cada vez más se trabaja en pos de comprometerse con objetivos sociales, el ser humano, la familia, la empresa, son vistos hoy como sujetos responsables del entorno que los rodea y el cumplimiento de acciones de responsabilidad social ha comenzado, desde hace décadas, a configurarse como un compromiso inalienable. El compromiso con la defensa del medio ambiente es un claro ejemplo de ello.

Algunos conceptos relevantes acerca del desarrollo del compromiso:

1. ¿De qué trata? El compromiso es la capacidad que tiene el ser humano para crear algo que no existía. Es un acto creativo que nos llevará a hacer cosas nuevas para alcanzar algo que esperamos lograr con ansias.
2. ¿Qué significa comprometerse? Significa optar por una elección innovadora en nuestra vida, que se refleja en actos que nos ayuden a alcanzar nuestros objetivos con nosotros mismos.
3. ¿Cómo impacta en nuestra profesión? Poner en marcha un compromiso enlazado con nuestros intereses, generará un vínculo más sólido con nuestra profesión.

¹HERNÁNDEZ CELIS, D. (2009), "La participación de los trabajadores en el capital social y la gestión efectiva de las empresas", www.monografias.com/trabajos101/participacion-trabajadores-capital-social-gestion-efectivaempresas/participacion-trabajadores-capital-social-gestion-efectiva-empresas3.shtml

4. ¿Cómo se relaciona con nuestra satisfacción y la de los demás? Nuestros compromisos, solo tienen la capacidad de satisfacernos a nosotros mismos.

Si disfrazamos un compromiso y lo escondemos tras la satisfacción de otros, nos sentiremos poco motivados a cumplirlo.

5. ¿Qué pasaría si mi compromiso fuese mi fuente de poder? Podrías cumplir con mayor fluidez tus objetivos.

En el rol de líder y autor líder dentro de las organizaciones podemos encontrar que el rol de protagonista comprometido, surge desde el decir o el hacer. Podemos, por ejemplo, estar comprometidos a explicar los por qué:

- Contando hechos concretos que sucedieron
- Diciendo por qué (sí o no)
- Explicando por qué no llegaste a un objetivo
- Expresando tu observación de las cosas
- Justificándose

Asimismo, podemos estar comprometidos con hacer que las cosas pasen, una situación de mayor protagonismo:

- Hablando de todas las posibilidades a futuro
- Haciendo pedidos para que las cosas pasen
- Diciendo y actuando en una misma línea
- Haciendo declaraciones
- Cumpliendo tus promesas

El *management* -desde la mitad del siglo XX hasta nuestros días-, ha tenido un auge en el tratamiento del compromiso laboral, que se entiende en este contexto, como el compromiso con las metas explícitas y compartidas de la organización.

“La esencia del compromiso consiste en sintonizar nuestros objetivos con las metas de la organización, generando así un compromiso fuertemente emocional”.² Al colaborador no sólo se le demanda conocer la visión de la empresa, es necesario asumirla y compartirla.

Meyer y Allen proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- **Compromiso afectivo:** (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emo-

² Goleman, D. (1999), “La práctica de la Inteligencia emocional”, España, Kairós.

cional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

- **Compromiso de continuación:** (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

- **Compromiso normativo:** (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los colaboradores por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.



Podríamos sintetizar entonces, diciendo que el compromiso

- Es una decisión
- Es multidimensional
- No es un atributo de la personalidad
- Su objetivo es alcanzable. Un compromiso genuino es una intención cuya viabilidad ha sido validada

Cabe en este punto la diferencia entre Aventurero y Expedicionario: Aventurero es quien incursiona en el mar guiado por su instinto, su adrenalina y su suerte. Mientras que los Expedicionarios se adentran en el mar con un plan de acción, estudian corrientes marinas, vientos, cartas de navegación, temporadas de huracanes y tormentas, supervivencia. El aventurero tiene la intención; el expedicionario está comprometido con el proyecto.

Compromiso y resultados

¿Cómo influye el compromiso en la efectividad y los resultados? Según los estudios que miden la relación entre ambos términos, los resultados dependen en gran medida del compromiso que tienen las personas que participan del proceso.

Desde el *management* se ha investigado frondosamente sobre el impacto del compromiso o *Engagement*³ en los resultados de la empresa. Algunos datos a tener en cuenta:

Variable	Empresas con alto compromiso	Empresas con bajo compromiso
Beneficio bruto	19.2%	-32.7%
Beneficio neto	13.2%	-3.8%
Rentabilidad bursátil a 5 años	20%	0%

Los efectos beneficiosos del compromiso en los resultados empresariales deben observarse desde una doble perspectiva:

- **Empresarial**, con una mejora de diversos ratios clave en cualquier organización (reputación interna y externa como empleador, productividad y nivel de esfuerzo discrecional de los empleados, ventas, beneficios, calidad de servicio al cliente o la cotización de la acción)
- **Personal**, mayor alineación de los colaboradores con el proyecto empresarial y como consecuencia mayor nivel de “felicidad laboral” y orgullo de pertenencia. Los impactos positivos son numerosos: auto-realización con el trabajo, comprensión del impacto de su trabajo para el éxito colectivo, sensibilidad ante retos corporativos globales, menor estrés y mejor salud de los trabajadores entre otros, tal como se puede observar en la siguiente tabla:⁴

³ Anglicismo que puede asimilarse a compromiso o implicación utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional, que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización.

⁴ REYERO TRAPIELLO, D. (2015) Compromiso laboral: la nueva ventaja competitiva. Observatorio de Recursos Humanos, davidreyero.com/mis-temas/compromiso-laboral-distintivo-de-las-mejores-organizaciones

Variable	Beneficios para la compañía
Reputación y orgullo de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la reputación corporativa como empleador - Búsqueda del mayor éxito para la compañía («cuanto mejor le vaya a la compañía mejor me irá a mi»)
Rendimiento discrecional	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados realizan esfuerzos adicionales cuando es necesario y por propia voluntad
Retención	<p>Menor rotación voluntaria con dos efectos positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Menores costes selección/formación (reemplazamiento) b) Mayor productividad de una plantilla experimentada
Impacto en resultados	Mejores ratios financieros (ventas, beneficios) por el mayor rendimiento de los empleados
Innovación, productividad y calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Interés permanente por buscar nuevas soluciones que mejoren la gestión y la productividad - Reducción del absentismo y actos éticos de empleados - Mejor satisfacción del cliente por mayor calidad de servicio

Muchas organizaciones han perdurado en el tiempo a pesar de las crisis, gracias al valor del compromiso entre la dirección de las mismas y sus colaboradores. Para que una persona esté comprometida con su organización y ponga en marcha dicha competencia es necesario que cumpla lo siguiente:

- Sentir como propios los objetivos de la organización.
- Apoyar e implementar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
- Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de la organización.
- Controlar la puesta en marcha de reacciones acordadas.

Así como en una organización debe considerarse el valor del compromiso como una competencia estratégica. La principal rentabilidad que puede obtener para su organización otorgándole al compromiso un carácter estratégico en la gestión de personas es:

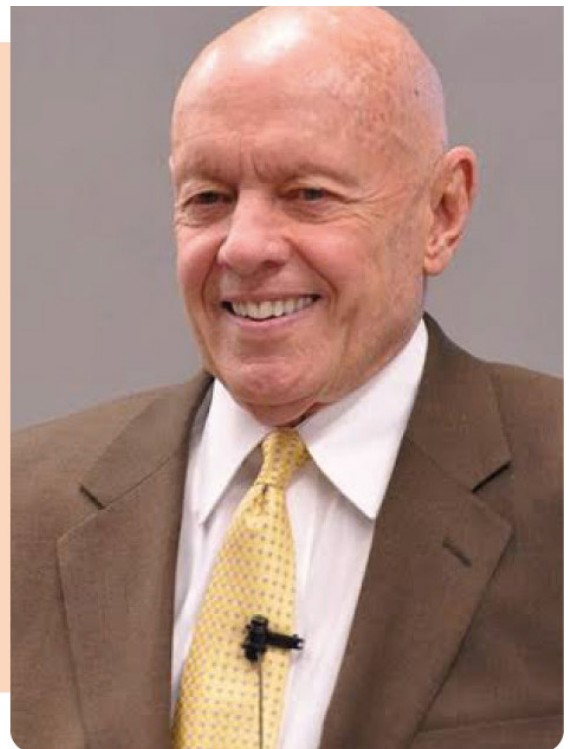
- Mejora en el desempeño, productividad y calidad, gracias al mayor alineamiento, esfuerzo y motivación intrínseca de los profesionales.
- Aumento de la satisfacción de los clientes, debido a una mayor calidad en la atención e incremento en las ventas asociadas.
- Reducción de costes asociados a rotación.
- Fortalecimiento de la reputación corporativa de cara a clientes, consumidores, empleados actuales y futuros.
- Incremento del valor de la empresa por tratarse de un elemento intangible en términos de sostenibilidad.

La formación de hábitos

The Seven Habits of Highly Effective People es un libro escrito por Stephen Covey y publicado en 1989, del cual se han vendido más de 25 millones de copias.

Dr. Stephen Covey

1. Se proactivo
2. Comienza con el fin en mente
3. Lo primero es lo primero
4. Piensa en el *win-win*
5. Intenta entender y luego hacerte entender
6. Consigue sinergias
7. Afila el hacha



Según la teoría de Covey, nuestro carácter está compuesto por nuestros hábitos, considerados como pautas consistentes, a menudo inconscientes, que se repiten de modo constante y cotidiano.

Es así como forjan nuestro carácter y en tal medida, definen nuestro nivel de efectividad o ineffectividad. Veamos en forma resumida su teoría. Los 7 hábitos que de acuerdo a Covey, caracterizan a la gente altamente efectiva son:

1. Proactividad nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medioambiente. Nos faculta para responder de acuerdo con nuestros principios y valores. La palabra proactividad no quiere decir solo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestra propia vida. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras circunstancias vitales. Podemos subordinar los sentimientos a nuestros valores y principios. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

2. Comenzar con un fin en mente hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.

Comenzar con un fin en mente significa saber adónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

3. Poner primero lo primero nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que en verdad dan sentido a nuestras vidas.

Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2. La importancia, por otra parte, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad".⁵

4. Pensar en Ganar-Ganar nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un "juego de suma cero" donde para que yo gane alguien tiene que perder.

Ganar-Ganar significa que los acuerdos o soluciones que se dan en las interacciones entre personas son mutuamente beneficiosos, mutuamente satisfactorios. Con una solución Ganar-Ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se toma, y se comprometen con un plan de acción.

⁵ www.leadersummaries.com/ver-resumen/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva

5. Buscar entender primero y ser entendido después es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo Ganar- Ganar.

Escuchar con empatía entra en el marco de referencia de la otra persona. Implica ver las cosas a través de ese marco, ver el mundo como lo ve esa persona, comprender su paradigma, comprender lo que siente.

6. Sinergizar es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro del trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito. La sinergia está en todas partes en la naturaleza. Si uno planta juntos dos vegetales, las raíces se entremezclan y mejoran la calidad del suelo, de modo que las dos plantas crecen mejor que si estuvieran separadas. Si adosamos dos trozos de madera, podrán sostener un peso mucho mayor que la suma de los pesos que sostienen ambos trozos separadamente. El todo es más que la suma de sus partes. Uno más uno es igual a tres o más.

7. Afilarse la sierra es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un equilibrio entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas. Engloba a todos los otros hábitos del modelo de los 7 hábitos porque es el que los hace posibles. Significa renovar las tres dimensiones: la física, la espiritual y la mental. La dimensión física supone cuidar efectivamente nuestro cuerpo: comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad. La renovación de la dimensión espiritual proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Está altamente relacionada con el segundo hábito (comenzar con un fin en mente) y tiene en cada persona un carácter muy diferente. Por último, la educación (la educación continua, que sin cesar pule y amplía la mente) es una renovación mental vital. ⁶

Los hábitos 1, 2 y 3 tienen que ver con el autodomínio. Llevan a una persona de la dependencia a la independencia. Son las "victorias privadas", la esencia del desarrollo del carácter. Las "victorias privadas" preceden a las "victorias públicas". No se puede invertir ese proceso, así como no se puede recoger una cosecha antes de la siembra. Es de dentro hacia fuera.

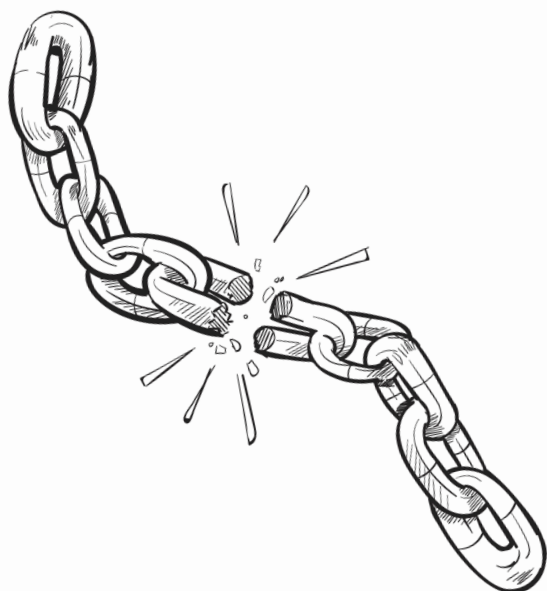
⁶ www.leadersummaries.com/ver-resumen/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva

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

El hábito 7 abarca y encarna todos los otros hábitos, es el que crea la espiral de desarrollo ascendente que nos conduce a nuevos niveles de comprensión y a vivir cada uno de los hábitos en un plano cada vez más elevado.

Autonomía, independencia, interdependencia

¿Por qué la palabra compromiso nos retrotrae a la idea de dependencia? En general, cuando hablamos de alguien comprometido con, pensamos en ese sujeto como dependiente del objeto de su compromiso, sea éste otra persona, un proyecto, un trabajo. ¿Tiene sentido esta asociación? Así pareciera ser desde el conocimiento común, ya que esta idea es compartida por la mayoría de las personas. Y también podría explicarse a partir de su concepto y entonces, relacionar la dependencia con la palabra dada o la obligación contraída.



Cuando hablamos de **Autonomía** nos referimos a la capacidad para decidir por sí mismo qué se hará o cómo se enfrentará cualquier situación. La diferencia con el concepto de **Independencia** es que éste es la posibilidad de poder ejecutar esas acciones por sí mismo.

La **Interdependencia** se define como dependencia recíproca, es decir la dinámica de compartir con otros un conjunto de principios siendo mutuamente responsables. Cuando es efectiva esta interdependencia, se produce sinergia, que es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la suma de las partes.

La autonomía implica una decisión personal (lo que quiero hacer). La independencia implica un esfuerzo personal (lo que puedo hacer). La interdependencia implica una relación colectiva (lo que decidimos

y podemos hacer).

El compromiso es una habilidad que cruza todas estas capacidades, las refuerza, las expande. No implica dependencia, actúa como potenciador de cada uno de los estados y de los hábitos de la teoría de Covey. Es, en definitiva, un elemento alentador de nuestros esfuerzos.

Conclusión

El entramado del compromiso es fundamental para saber qué queremos conservar en nuestras vidas, junto con el cambio (evolución) son dos elementos que nutren de significado quiénes somos y qué queremos mantener en nuestra vida cotidiana.

La promoción de hábitos internos saludables como los desarrollados líderes efectivos y la comprensión que las personas más efectivas logran una interdependencia sustentable sirven como nuestra bitácora de metas a cumplir para el auto-liderazgo.

3. Evolución

La evolución o flexibilidad interior te permitirá enfrentar los cambios del día a día. Nuestros colaboradores pueden ser de múltiples generaciones, tener actitudes cambiantes o el desarrollo del negocio puede buscar nuevas maneras de ejecución u operación. La capacidad para conservar aquellos elementos valiosos en mí mismo y el equipo, permitirá que los cambios que se sucedan sean una adaptación para ser más humanos y competitivos como organización.

El cambio es una característica inherente a la naturaleza humana, y lo es desde dos dimensiones: la biológico-evolutiva (el cambio es cualidad de la vida) y la cultural, ya que el hombre construye los ámbitos social, político, económico, psicológico, filosófico, histórico. Y en cada uno de estos ámbitos, cambio, representa una palabra clave.

En Psicología el cambio se aborda desde las transformaciones estructurales y funcionales de los procesos cognitivos, emocionales y conductuales de las personas, y en general, tiene una connotación positiva, ya que la mayoría de las escuelas psicológicas comparten que el cambio implica desarrollo.

En las Ciencias Sociales el cambio nos permite analizar las transformaciones en las relaciones del individuo con uno mismo (intrapersonal), con los otros (interpersonal) y con el entorno (físico y social).

¿Hacia a dónde vamos con el cambio? La respuesta es “vamos hacia el objetivo, vamos hacia eso que nos motiva”. Cambiamos porque hay algo que no nos gusta, no nos hace felices. Ese algo puede ser una conducta, una forma de expresarnos, un bloqueo, creencia, valores, estructuras de pensamientos. La visualización de una situación diferente, superadora de la realidad que perturba, se convierte en la motivación mayor para el cambio.

Existen de 3 paradigmas de cambio:

1. Adaptación al cambio

Adaptarse al cambio cuando nos acomodamos –y hasta podemos llegar a modificar nuestra conducta–, ante la situación en la que estamos inmersos.

Aquí podemos distinguir dos miradas opuestas: una se centra en pensar que sólo a partir de un proceso de adaptación es factible la supervivencia, y que quien más capacidad de adaptación al cambio demuestre, mayor posibilidad de subsistir tendrá, tanto en el entorno físico, como en el personal y social.

El caer en las zonas de *comfort* sería la mirada contraria, ya que ésta

instancia obstruye la posibilidad de la creación y la proactividad, priorizando la comodidad de lo que resulta familiar. El opuesto de la adaptación es la resistencia al cambio. El cambio, en este caso, es visto como algo perjudicial, principalmente porque supone algo desconocido, implica un escenario que no puede imaginarse.

Existen tres niveles de resistencia personal frente al cambio: no conocer o no saber (no existe conciencia de la necesidad del cambio), no poder (no hay seguridad de poder llevarlos a cabo; el cambio atemoriza), no querer (no existe motivación ni compromiso para el cambio. En este estadio, el cambio descoloca, incomoda).

La adaptación y la resistencia son modelos de cambio producidos por el entorno, el contexto, las circunstancias.

2. Generación de cambios

Implica un modelo proactivo, en este caso iniciamos el cambio para transformar la situación, a partir de la decisión de cambiar. Para generar un cambio no sólo se debe tener clara la necesidad sino el objetivo que debe ser emocionalmente atractivo como para fortalecer la voluntad y comenzar el proceso. Aquí el cambio es buscado y provocado por el sujeto. Proviene de decisiones internas (personales u organizacionales).

3. Gestión del cambio

Representa una de los pasos más importantes del cambio. Una vez instalada en la conciencia la necesidad del cambio, se ponen en marcha las modificaciones que permitirán alcanzarlo.

Pero el camino está plagado de temores, ya que no tenemos las certezas de los resultados y, en definitiva, de si el cambio va a ser beneficioso o no.

Gestionar el cambio implica establecer el plan de acción para que el camino nos lleve al destino previsto.

Aprendizaje y competencia

Según los estudios de Broadwell y Burch (1969), existe un proceso de cambio interior llamado "fases de la competencia", también conocidos como los 4 estadios para aprender una nueva habilidad.



Este modelo es de fundamental importancia tanto para el entendimiento sobre cómo funciona el aprendizaje dentro de nosotros mismos, así también como para impulsar el aprendizaje de nuestros colaboradores.

Primera Etapa: Incompetencia Inconsciente

En esta primera fase, no sabemos cómo realizar o llevar a cabo algo, pero queremos hacerlo.

En esta primera fase debemos ser capaces de reconocer el valor de esta habilidad que estamos intentando aprender y reconocer nuestra propia incompetencia, si quiere poder pasar a la siguiente fase.

El tiempo que pasemos en esta primera fase dependerá de la fuerza del estímulo que nos empuje para aprender esta nueva habilidad.

Ej.: no sabemos desarrollar un liderazgo efectivo o montar una bicicleta, ni conocemos el valor que nos puede aportar el aprender sobre ello.

Segunda Etapa: Incompetencia Consciente

Aunque no entendemos o no sabemos cómo realizar algo, hemos reconocido nuestra propia incompetencia y el valor de esta nueva habilidad que queremos dominar.

Ej.: no sabemos desarrollar un liderazgo efectivo o montar en bicicleta, pero reconocemos el valor de aprender esta nueva habilidad.

El cometer errores en esta fase, será un punto muy importante para potenciar y acelerar el proceso de aprendizaje. Equivocarse es bueno, siempre que haya una lección aprendida.

Tercera Etapa: Competencia Consciente

En esta fase ya entendemos o sabemos hacer algo, sin embargo, para ello debemos estar muy concentrados y prestar atención a lo que estamos haciendo para lograrlo.

Ej.: Sabemos ya montar en bicicleta, pero nos supone mucho esfuerzo y concentración el mantener el equilibrio. Otro ejemplo podría ser que conocemos cómo liderar a nuestros colaboradores de una manera más efectiva, pero a veces regresamos a pautas previas de nuestra conducta.

Cuarta Etapa: Competencia Inconsciente

En esta última fase del aprendizaje de una nueva habilidad, ya somos plenamente competentes, hemos tenido tanta práctica con la nueva habilidad que la podemos ejecutar fácilmente sin apenas prestar atención, como si fuera algo natural.

Podríamos ejecutar la habilidad incluso realizando otras tareas y también estaríamos en condiciones de poder enseñar esta habilidad a terceras personas (esto dependerá de cómo hayamos desarrollado el proceso de aprendizaje de la misma).

Ej.: Sabemos montar sin problemas en bicicleta (o liderar), sin necesidad de estar plenamente concentrados, e incluso podríamos enseñar a otros a aprender.

Este proceso culmina en la competencia consciente, teniendo siempre el cuidado de no regresar de a poco al nivel de incompetencia inconsciente, con el agravante de ahora "creer que sabemos". Un ejemplo de esto sería el de los vicios al conducir un vehículo. Hemos conducido muchas veces de la manera correcta, pero por exceso de confianza y negligencia comenzamos a hacerlo sin el cinturón de seguridad, con un impacto directo en nosotros y nuestra salud en caso de accidentes.

Cambio organizacional

La temática del cambio ocupa un lugar significativo en el estudio de la viabilidad de las organizaciones en la actualidad, hasta tal punto que ha surgido una disciplina diferenciada dentro de los estudios adminis-

trativos llamada cambio organizacional o gestión de cambio.

Como advertimos, las transformaciones sociales y culturales, los avances científicos y tecnológicos, la ciencia, han tornado al cambio como un proceso dinámico y continuo que invade, directa o indirectamente, el acontecer de una entidad. Así pues, las organizaciones deben prepararse para desenvolverse y prosperar en este entorno volátil y turbulento. Pero estos procesos de cambios no solo afectan a las organizaciones, sino también a las personas que trabajan o se relacionan en forma mediata o inmediata con ellas.

Dentro de este orden de ideas, es importante analizar la cultura de cambio que existe dentro de las organizaciones para responder a las exigencias contextuales. Y es aquí donde comienza a observarse que, las culturas de las mayorías de las organizaciones, responden a parámetros y pautas de contextos estables y moderados, donde nacieron y comenzaron a crecer, y en la actualidad, no son capaces de encauzar el funcionamiento de la entidad dentro del nuevo entorno, frustrando, desviando o ignorando lo que el contexto le demanda.

Aplicando lo antedicho al ámbito organizacional, el cambio soporta una transformación de espacio físico, de tecnologías, de equipamiento, de estructura, de procedimientos administrativos, etc., pero también y, sobre todo, una metamorfosis de conductas, actitudes y valores que sustentan los individuos que trabajan dentro de ellas.

Para el estudio del proceso de cambio que vive una organización, Kurt Lewin aporta un modelo de análisis a través de su Teoría del campo de fuerza, por medio de la cual observa que el cambio es un proceso que se suceden en tres etapas consecutivas, dentro de las cuales podemos advertir, fuerzas que actúan en dos sentidos opuestos dentro un campo dinámico: unas impulsando el cambio y otras restringiéndolo.

En toda organización existe un equilibrio dinámico de fuerzas. Pero cuando un cambio es generado, algunas fuerzas lo impulsan y favorecen, mientras que otras lo dificultan o se oponen a él, tratando de conservar el statu quo. De esta forma, el cambio se concreta cuando las fuerzas de apoyo y sostén, aumentan y se refuerzan, reduciendo o bloqueando las fuerzas de resistencia y de oposición

En relación a las etapas del proceso de cambio, Lewin observa tres:

1º. Etapa de descongelamiento: dentro de esta faceta las viejas ideas y prácticas del grupo u organización comienzan a ser cuestionadas y abandonadas para ser sustituidas por otras nuevas que deben ser aprendidas. En esta instancia, se generan motivaciones del cambio.

2°. Cambio o movimiento: en esta fase se aprenden y adoptan los nuevos valores, ideas y prácticas, de tal modo que las personas comienzan a pensar y ejecutar las cosas de otra forma. Por lo tanto, existe un proceso de identificación e internalización de lo nuevo.

3°. Recongelación: el cambio se estabiliza por medio de mecanismos de apoyo y refuerzo del nuevo patrón de comportamiento, de tal forma que se convierte en norma para regular la práctica aprendida.

Dentro de cada etapa, es importante analizar y advertir qué fuerzas son las que restringen o dificultan el cambio, y cuáles son las que lo impulsan y lo apoyan, y así de esta forma, poder generar estrategias y acciones para promover éstas últimas y eliminar o neutralizar las fuerzas negativas.

Conclusión

Colocar el foco en lo que se desea cambiar, es tan importante como colocarlo en aquello que se desea conservar.

Conservar no es necesariamente quedar sujeto al pasado, sino hacerse cargo de cuáles son esos elementos que deseamos sostener independientemente de lo que suceda. La pregunta será si deseamos conservar un paradigma simplemente financiero o cuantitativo, o deseamos conservar en nosotros una visión humanista de las organizaciones, nuestros líderes y la organización que nos sustenta en función de ciertos valores.

Según Maturana, el cambio solamente tendrá sentido en relación a lo que se conserva.⁷ Lo que se conserva es justamente el núcleo que da identidad al sistema de que se trate, lo que cambia lo hace en torno a lo que se conserva, ya que existe como tal mientras exista la identidad que lo identifica. Hay áreas en la vida de los seres humanos en las que el no cambio identifica lo realmente importante en su escala de valores.

¿Cuáles son los elementos de tu propio liderazgo que te gustaría conservar? ¿Cuáles elementos son los que te gustaría cambiar? ¿Qué elementos necesitas para comenzar este proceso y ser generador de cambio? ¿Qué beneficios te reportaría generar un cambio?

⁷ Maturana, H, "El liderazgo en las empresas debe dejar paso a un modelo basado en el consenso y la colaboración", entrevista realizada por Verónica del Río San Millán, en: www.tdesperanza.cl/portal/upload/documentos/archivo/observatoriorrhpdf.pdf

Empatía

Según lo define el Diccionario de la Real Academia Española, la empatía es la capacidad que tenemos de ponernos en el lugar de alguien y comprender lo que siente o piensa. El origen del término se encuentra en un vocablo griego que hace referencia a la capacidad cognitiva (lo relacionado con el procesamiento de la información, esto es la atención, percepción, memoria, resolución de problemas, comprensión, establecimientos de analogías entre otras cosas) de percibir los sentimientos ajenos como propios.

A grandes rasgos podríamos decir que gracias a esta aptitud sentimos el deseo de ayudar a otros individuos cuando están atravesando un momento difícil de la vida. Si bien la capacidad de identificación con los demás es tan antigua como la especie humana, la palabra empatía comenzó a utilizarse recién a principios del Siglo XIX y fue en el campo de la filosofía y la psicología en los que adquirió cuerpo y relevancia. A través de diversos estudios se pudo comprender que no todos tenemos el mismo nivel de empatía frente a las situaciones ajenas y que, a su vez, en cada uno la forma en que ésta se despierta y experimenta puede ser diferente.

Podemos abarcar la empatía para el autoliderazgo a través de dos competencias principales que la conforman, la inteligencia emocional como una parte fundamental y necesaria para la comprensión de mí mismo o el otro, y la comunicación efectiva hacia mí mismo y mis contextos a fin de lograr un liderazgo inspirador.

Inteligencia emocional

El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de uno mismo y también de los demás. Inteligencia Emocional no significa ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas.

Estudios recientes indican que una característica que señala un liderazgo efectivo es la inteligencia emocional. Los defensores de la misma plantean que sin ella una persona puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, pero aun así no será un gran líder. Esto es especialmente cierto conforme los individuos progresan en una organización.

Pero, ¿por qué es tan importante para el liderazgo eficaz? Un componente fundamental de la inteligencia emocional es, justamente, la empatía. Los líderes empáticos sienten las necesidades de los demás,

escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de leer las reacciones de otros.

Como dijo un líder: “la parte importante de la empatía, en especial para las personas para quienes trabajas, es lo que inspira a la gente para estar con el líder cuando las cosas se ponen difíciles. El mero hecho de que alguien te importe se ve recompensado con lealtad”.

Trabajo emocional

Todo colaborador realiza un trabajo físico y mental cuando ponen en acción sus aptitudes corporales y cognitivas, respectivamente, en su trabajo. Pero los puestos en las organizaciones, también requieren trabajo emocional, que es la expresión que hace un colaborador de las emociones que desea la organización durante las transacciones interpersonales en el trabajo.

El concepto de trabajo emocional surgió de los estudios de trabajos de servicios. Piense en ello. Las aerolíneas esperan que sus sobrecargos, por ejemplo, sean alegres, la gente espera que los directores de funerales estén tristes y que los doctores sean neutrales en el ámbito emocional. Pero en realidad, el trabajo emocional es relevante en casi todos los trabajos. Sus superiores esperan que sea cortés, no hostil, al interactuar con sus compañeros de trabajo.

El reto verdadero es cuando los colaboradores tienen que proyectar una emoción y sienten otra al mismo tiempo. Esta disparidad se denomina disonancia emocional, y cobra un precio alto a quienes la perciben. Al quedar sin tratamiento, los sentimientos guardados de frustración, enojo y resentimiento eventualmente llevan al cansancio y agotamiento emocional. Es a partir de la importancia creciente del trabajo emocional como componente clave del desempeño eficaz en el trabajo, que la comprensión de las emociones ha llegado a tener gran relevancia dentro del campo del liderazgo.

Comunicación

Según Robbins, la comunicación tiene un impacto directo dentro de un equipo de trabajo, abarcando cuatro elementos: control, motivación, expresión emocional e información.

Según el momento, la comunicación actúa con diferentes finalidades para controlar el comportamiento de los miembros.

Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige a los colaboradores adaptarse. Por ejemplo, avisar cualquier asunto relacionado a su función a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas

de la compañía, la comunicación desempeña una función de control. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto del grupo) se están comunicando informalmente con él controlando su comportamiento.

La comunicación impulsa a la motivación porque aclara lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para muchos colaboradores, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

No debería verse a ninguna de estas cuatro funciones como más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión. Se puede suponer que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones.

¿Cómo practicar la empatía a la hora de comunicarnos? Antes de enviar un mensaje póngase en los zapatos del receptor, ¿cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe usted de su educación, formación y antecedentes, que le proporcione una perspectiva más amplia? Trate de ver a la otra persona como es en realidad.

Clima y comunicación

Hay dos estudios que resaltan la importancia que tienen los estados de ánimo y las emociones sobre la motivación. El primero de ellos hizo que dos grupos de individuos resolvieran cierto número de crucigra-

mas. Uno de los grupos veía una película divertida cuyo propósito era ponerlo de buen humor mientras trataba de resolver los acertijos. Al otro grupo no se le mostraron películas e inmediatamente comenzó su trabajo de resolver los crucigramas.

¿Cuáles fueron los resultados? El grupo con humor positivo informó tener expectativas más altas de ser capaz de solucionar los problemas, trabajaron más duro y como resultado resolvieron más de ellos.

El segundo estudio reveló que si a la gente se le da retroalimentación –real o falsa– acerca de su desempeño, se influía en su estado de ánimo, lo que a su vez tenía influencia en su motivación.

Es decir, existe un ciclo en el que el buen humor hace que la gente sea más creativa, lo que genera retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y que refuerza más su humor positivo, que a su vez los hace mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente.

Ambos estudios resaltan los efectos del estado de ánimo y las emociones sobre la motivación, y sugiere que las organizaciones que promueven los estados de ánimo positivos en el trabajo seguramente tendrán una fuerza laboral más motivada.

Los líderes eficaces confían en apoyos emocionales para enviar sus mensajes. En realidad, es frecuente que la expresión de emociones en los discursos sea un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder. “Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría”. Los políticos, como ejemplo al caso, han aprendido a mostrar entusiasmo cuando hablan sobre sus posibilidades de ganar una elección, aun si las encuestas sugieren otra cosa.

Conclusión

La empatía, un atributo que el líder debe poseer para comprender las mutuas percepciones con el otro y, desde sus propios paradigmas, lograr una comunicación inteligente y efectiva, que potencie la motivación, satisfacción y retroalimentación positiva.

Bibliografía

- Adler, M Y Fagley, N. (2005) *"Appreciation: individual differences Value and meaning as a Unique predictor of subjective Well-being"* *Journal of Personality*.
- Bachrach, E, (2012), *"Ágilmente: Aprendé cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor"*, Penguin Random House Grupo Editorial.
- Bandura, A. (1999) *"Autoeficacia: como afrontamos los cambios de la sociedad actual"*. Madrid, Desclée de Brouwer, S.A.
- Baumeister, R., *"The meanings of life. Happiness is not the same as a sense of meaning. How do we go about finding a meaningful life, not just a happy one?"*, *Proceedings of the National Academy of Sciences*.
- Covey, S. (1997) *"Los siete hábitos de la gente altamente efectiva"*, Paidós Ibérica, España.
- Escorsa Castells, P. (1997) *"Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión"*. España: Editorial UPC.
- Fernandez Reyes, I.: ignaciofernandez.blogspot.com.ar/2014/12/felicidad-potencial.html
- Gervase, R. Y Bushe, P. D. (1995) *"Advances in Appreciative Inquiry as an Organization Development Intervention"*, *Organization Development Journal*.
- Goleman, D. (1999), *"La práctica de la Inteligencia emocional"*, España: Kairós.
- Grotberg, E. (2009) *La resiliencia en el mundo de hoy. Cómo superar las adversidades*, España, Ed. Gedisa.
- Isanta, L (2017) *"Apreciatividad. Un músculo que se entrena"*, Buenos Aires: edición en proceso.
- Isanta, L (2017) *"Apreciatividad. Un músculo que se entrena"*, Buenos Aires: edición en proceso.
- Lenoir, F (2014) *"Sobre la felicidad. Un viaje filosófico"*, España: Grupo Planeta.

- Lyubomirsky, S. (2011). "La Ciencia de la Felicidad, Un método probado para conseguir una vida plena y feliz". Barcelona: Ed. Berenice.
- Maslow, A, (1992) "Motivación y Personalidad", Díaz de Santos.
- Maturana, H, (2009), "La realidad: ¿objetiva o construida? Fundamentos biológicos del conocimiento", México: Universidad Iberoamericana.
- O'Donnell, K. (2007) "Valores Humanos en la empresa", España: LID Ed. Empresarial.
- Punset, E. (2005) "El viaje a la felicidad. Las nuevas claves científicas". Barcelona: Ed. Destino.
- Robertson, I (2012), "*The Winner Effect: The Neuroscience of Success and Failure*", Macmillan.
- Robbins, Stephen: "Fundamentos de comportamiento organizacional". *Prentice Hall*. México. 1. 998.
- Robbins, Stephen: "Comportamiento organizacional". Ed. Pearson. México. 2.000
- Scheier, M.f. y Craver, C.S. (1992), "*Effects of optimismo in psychological and physical wel-being: Theoretical overview and empirical update. Cognitive Therapy and Research*", 16, 201-228.
- Seligman, M. y Buchanan, G. (1997) "*Learned optimism*", *American Psychological Association*
- Seligman, M (2006). "La auténtica felicidad". España: Javier Vergara Editor.
- Seligman, M. E. P. (1990). "*Learned Optimism*". *New York: Simon & Schuster, Inc*
- Subirana, M y Cooperrider, D. (2013) "Indagación apreciativa. Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones", Barcelona: Ed. Kairós.
- Thatchenkery, T y Chowdhry, D.(2005) "*Appreciative Inquiry and Knowledge Management: A Social Constructionist Perspective, New Horizons in Management*". Series editor.
- Vanistendael, S. (1995). "Cómo crecer superando los percances. Resi-

liencia: capitalizar las fuerzas del individuo". Ginebra, Oficina Internacional Católica de la Infancia.

- Véliz Montero, F. (2014) "Resiliencia Organizacional", España, Ed. Gedisa.

- Woolfolk, A. (2010) "Psicología educativa", 11a. edición, México: *Pearson* Educación.

A woman in a dark business suit and high heels stands in the foreground, pointing towards a large presentation screen on the left. In the background, several other people are seated around a conference table, engaged in a meeting. The scene is set in a modern office with large windows and a polished floor. The overall lighting is warm and orange, with a blue glow from the screen and floor reflections.

Cuadro de mando integrado para líderes

Parte 5

Cuadro de mando integrado para lideres

Sobre el bienestar de las personas

Hablar de bienestar implica necesariamente hablar de salud, sobre todo si consideramos la manera en la que la Organización Mundial de la Salud la ha definido, “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Organización mundial de la Salud, 2014, p.1). En la actualidad, resulta bastante complejo pensar en la noción de salud, desde la ausencia de enfermedad en la dimensión física del cuerpo. La definición de la OMS, implica adoptar una visión holística de la salud, que nos lleva a pensar sobre todo en el bienestar que experimentan las personas en esas tres dimensiones antes descritas.

Para el año 1998 Martin Seligman, en ese momento presidente de la APA (American Psychological Association, la asociación profesional de psicólogos más grande del mundo) y director del departamento de psicología de la Universidad de Pensilvania, planteó una nueva forma de ver la psicología. Este paradigma ha sido denominado Psicología Positiva y propone como idea central, considerar otra mirada, otro enfoque de la psicología de la preocupación por reparar las peores cosas de la vida, para también construir cualidades positivas.

Es importante destacar que desde sus inicios la psicología positiva no ha tenido como finalidad, reemplazar a la psicología tradicional, ni descartar la importancia de entender los trastornos mentales, sino que propone una psicología equilibrada, una psicología en la que se considere el estudio tanto de las dificultades como de las fortalezas en la vida de las personas, así como los recursos con los que cuentan éstas. Se trata e tonces de una psicología que considere tanto los problemas como todo aquello que funciona bien y lo que hace que la vida tenga sentido y valga la pena (Tarragona, 2009,p.1).

¿Cuál es la diferencia entre la psicología tradicional que siempre hemos escuchado y la psicología positiva?

La primera ha tenido su enfoque en lo que está mal con el ser humano y su intervención ha estado en cómo equilibrar a personas con trastornos, estrés, depresión, etc. para que vuelvan a encontrar ese equilibrio en sus vidas.

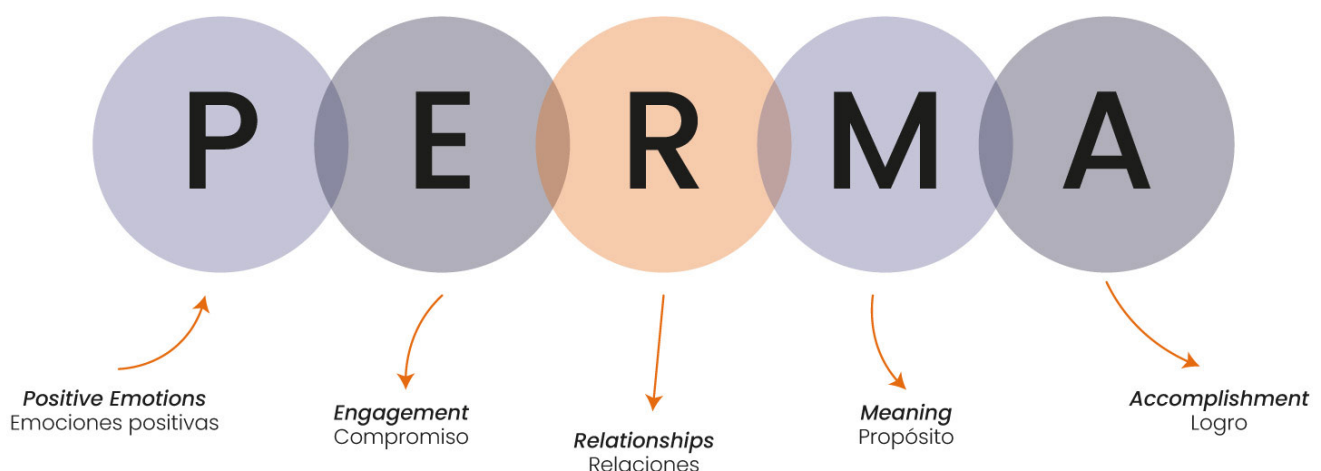
La psicología positiva viene a complementar este trabajo, ya que se enfoca en cómo potenciar al máximo a una persona que está en equilibrio, por lo tanto se trata de cómo lograr el funcionamiento óptimo en el ser humano. Trabajamos por lo tanto el optimismo, la felicidad, la resiliencia, la creatividad, la motivación, las fortalezas personas desde un enfoque científico.

En el año 2002 Martin E.P. Seligman propuso lo que denominó la "Teoría de la auténtica felicidad". En 2011, en su nuevo libro "Flourish" (Florecer), Seligman reformula sus ideas sobre psicología positiva y propone una nueva "Teoría del bienestar"

Esta es una nueva teoría o modelo del bienestar es esencialmente una teoría de elección no forzada, se trata de una descripción de lo que las personas eligen libremente para incrementar su bienestar.

Este modelo recoge las bases y los indicadores del bienestar, para conseguir sentirse bien, estar positivos y mantener esa actitud y sensación el mayor tiempo posible del día a día y de la vida.

El modelo que lleva el nombre de PERMA, constituye un acrónimo que engloba los 5 factores principales sobre los que circunda dicha teoría. De este modo, el desarrollo y la mejora de cada uno de ellos serán de gran ayuda para incrementar los de satisfacción y motivación personal.



Así pues, los 5 factores del modelo PERMA son los siguientes:

- **P "Positive Emotions"**. Emociones positivas. Supone aumentar la cantidad de emociones positivas, no a costa del intercambio o transposición con las negativas, sino como herramienta para lidiar con ellas.

Las emociones positivas nos permiten experimentar bienestar en nuestras vidas, ejemplos de ellas pueden ser la paz, la gratitud, la satisfacción, el placer, la inspiración, la esperanza, la curiosidad o el amor.

- **E "Engagement"**. Compromiso. Se trata de una especie de pacto o de acuerdo con nosotros mismos y con nuestras fortalezas, a fin de alcanzar una sintonía entre ambos que nos sitúe en un estado de armonía, de afinidad, de flujo de conciencia.

Esto es, el compromiso en la búsqueda de aquellas actividades que nos permitan entrar en "flow", o el estado óptimo de activación. Y es que cuando nos comprometemos con una tarea o con un proyecto experimentamos un estado de flujo donde el tiempo parece detenerse y perdemos nuestro sentido de nosotros mismos, concentrándonos intensamente en el presente.

- **R "Relationships"**. Relaciones positivas. Bajo nuestra innegable condición de seres sociales resulta obvio afirmar que este factor resulte indispensable para la consecución de nuestro bienestar.

En mayor o menor medida todos y cada uno de nosotros tenemos relaciones con los demás, más o menos intensas, pero que, al fin y al cabo suponen un factor de protección y de apoyo extremadamente poderoso y por ende, importante y necesario. Por ello, fomentar este aspecto puede favorecer de forma sustancial nuestra felicidad. Así pues, este factor hace referencia a mejorar nuestras relaciones personales, lo que también implica la mejora de nuestras habilidades personales.

- **M "Meaning and purpose"**. Propósito y significado. Este factor se refiere a la búsqueda de la pertenencia a algo más grande que uno mismo. Comporta la idea de que el sentido de nuestra vida vaya más allá de nosotros mismos.

De este modo, a cada objetivo alcanzado, a cada meta obtenida, a cada propósito logrado le subyace un significado relevante que lo imbuye de un sentido trascendental. Todos necesitamos darle un sentido a nuestras vidas para tener un sentido del bienestar.

- **A "Accomplishment"**. Éxito y sentido del logro. Implica establecer metas, las cuales, una vez alcanzadas servirán para sentirnos com-

petentes fomentando nuestra propia autonomía.

Esto es, conseguir objetivos aparejado a la mejora de nuestras habilidades.

Sobre el bienestar de los equipos u organizaciones

En un equipo u organización tenemos la opción de trabajar el Bienestar, de otro modo, no haciéndolo estamos trabajando el Malestar.



¿La organización es responsable del bien estar de sus colaboradores?

Cuando Neil Armstrong pisó la luna en 1969, este ingeniero aeroespacial era empleado de una gran organización, la NASA.

¿Cuando este colaborador estaba

allí, la NASA era responsable que estuviera bien? ¿O sea, se mantuviera vivo y conectado? ¿Y volviera sano y salvo a la tierra?

Claramente la respuesta a estas preguntas son un rotundo "Sí", entonces por qué no vamos a afirmar que la organización es la responsable de mantener el bienestar de sus colaboradores.

Por otro lado, el trabajar el bienestar, ayuda a mejorar el desempeño, tanto personal como de equipo.

Esto lo logrará siempre gracias a los líderes, que son el vínculo natural de la organización y el colaborador.

¿Cuáles son las claves para un buen Líder?

Marcial Losada realizó la investigación científica más completa conocida hasta la fecha sobre **equipos de alto desempeño**.

Sus resultados mostraron que las únicas dos características matemáticamente comprobables que diferencian a los equipos de alto y de medio desempeño y que permiten predecir los resultados sobresalientes son **la conectividad y tasa de positividad / negatividad** (en adelante P/N).

Definió **conectividad** como el número de conexiones comunicacionales entre los miembros de un equipo y conceptualizó la tasa de P/N como el elemento esencial en la creación del espacio emocional

de los equipos de alto desempeño. En éstos las comunicaciones y los contenidos de las coordinaciones entre las personas estaban marcadas por lo positivo y las emociones expansivas, aquellas que abren espacios de posibilidad, en una razón de 6:1 respecto de las negativas y las emociones restrictivas.¹

Aquí encontramos las claves para lograr un equipo de alto desempeño, ellas son conectividad con tasas altas de P/N. Esto se logra sólo cuando los integrantes del equipo están bien, o sea tienen **bienestar**.

Las herramientas de un buen líder son las que hagan que su equipo tenga bienestar. Para lograr el bienestar de los integrantes del equipo y el suyo propio.

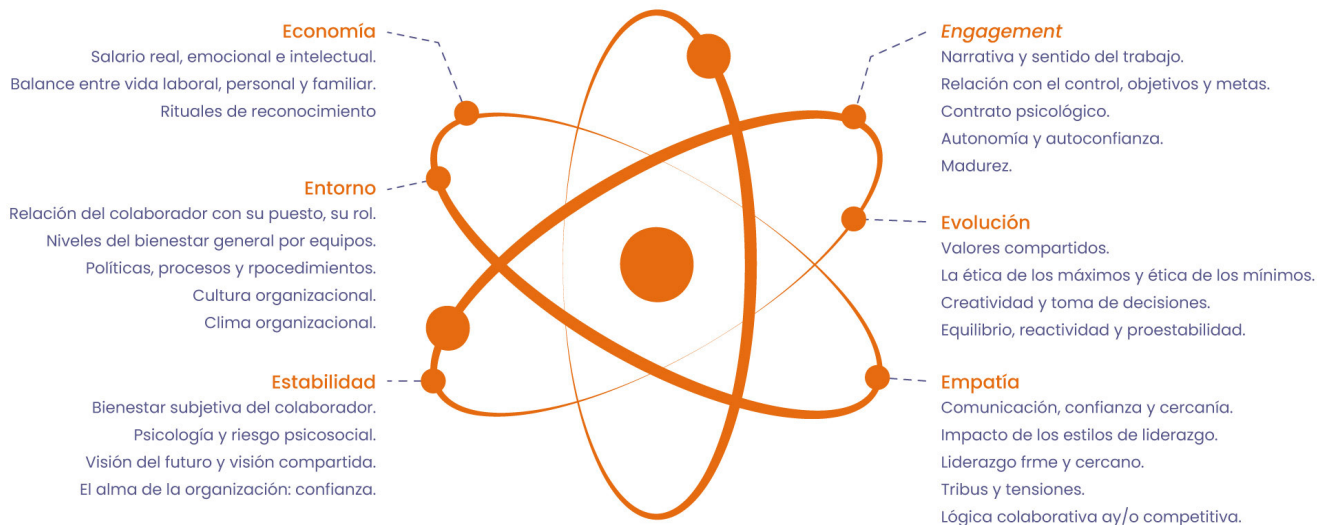
Además de tener en cuenta los modelos de bienestar enfocados en lo personal, deberemos capacitar al líder con herramientas que contemplen además lo grupal o de equipo.

Por ello hemos elaborado un modelo guía para el líder, de tal modo que este pueda ir trabajando el bienestar en su equipo y en toda la organización también.

El Cuadro de Mando Integrado para Líderes

El liderazgo de un equipo implica que el Líder debe poder manejar las variables que hacen que su equipo esté en el rango de “Alta Performance”, y como hemos visto, para ello se debe tener en cuenta la conectividad de sus miembros y la tasa de P/N.

Estas variables son multifacéticas, por lo que desde BIG Bienestar elaboramos un Cuadro de Comando compuesto por 6 Factores que integran estas dos variables:



En este Cuadro de Comando se encuentran reflejadas las condiciones de trabajo (economía), clima organizacional (entorno), com-

¹ www.sergerente.net/losada-line

promiso y visión (*engagement*), estilo de comunicación (empatía), capacidad para ajustarse a nuevos requerimientos (evolución) y perspectivas y expectativas del trabajador (estabilidad).

El líder deberá tener en cuenta, para cada integrante del equipo, los niveles de cada uno de los seis Factores, y trabajar en mejorar el nivel de cada uno de ellos, con esto estará mejorando los niveles de bienestar de los colaboradores, con lo que se logra una mayor conectividad y relación P/N.

Los factores del Cuadro Integrado de Mando para Líderes

Analizando los factores, y cómo el líder puede mejorar la percepción subjetiva de ellos, podemos decir:

Los dos primeros, son factores higiénicos, ello es, si no están presentes, o no se los percibe, el colaborador estará desmotivado, y no en condiciones de integrar un equipo de alto rendimiento. Ahora si están, y se los percibe positivamente, pueden ser o no ser motivantes. Esto es, son necesarios pero no suficientes.

Economía

Condiciones de trabajo, propuesta de valor. Análisis del salario experiencial, tanto en el plano real, como emocional, intelectual y complementario.

Este factor es el que incluye todo lo que sea “transaccional” entre el colaborador y la organización, y el líder es el vínculo (intermediario) entre las personas y la organización.

Deberá mantener lo transaccional dentro de los mayores valores que se pueda, cuidando que:

- El colaborador tenga una remuneración acorde con las responsabilidades de su trabajo, dentro del marco político-social donde se desarrolla la organización.
- Que los miembros de su equipo tengan un balance entre la vida laboral y la vida familiar (o personal), buscando flexibilidad en los horarios de trabajo.
- Cada colaborador debe percibir el reconocimiento por su aporte y su trabajo.
- El líder debe promover hábitos saludables de trabajo, a través del ejemplo.

Entorno

Clima organizacional y bienestar subjetivo. Esto incluye la denominada "tensión contextual", cómo los factores organizacionales influyentes en la apreciación del colaborador acerca de su día a día y sus experiencias laborales.

Para mantener o lograr un buen clima organizacional, el líder debe:

- Observar que todo su equipo tenga los elementos, herramientas y procedimientos adecuados para realizar el trabajo que se les asigna.
- Que sus colaboradores reciban y ofrezcan colaboración en las tareas, para lograr los objetivos.
- Transmitir y fomentar un clima organizacional participativo, basado en las relaciones de pares (relaciones horizontales) y relaciones de confianza.
- Mostrar realmente que la organización y su líder se preocupan por el bienestar actual y futuro de sus miembros.

Los siguientes factores, son los llamados de contexto o motivacionales, estos sí son necesarios y suficientes para lograr un equipo con altos niveles de comunicación y muy buena relación P/N.

Estabilidad

Confianza, capacidad de autogestión, fe en el presente y futuro. Corresponde al eje temporal, es decir, las perspectivas y expectativas del colaborador hacia el futuro en relación a su pasado y presente.

El líder tendrá a su cargo el generar esta "confianza", a través de relaciones cercanas, brindando apoyo y apertura en la relación.

En este punto es muy bueno tener en cuenta la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard(2), donde dependiendo del nivel en el que está el colaborador, es cómo se debe liderar.

1. Dirección: El comportamiento directivo del líder está centrado en la definición de las tareas, se establece qué, cuándo y cómo se realizan.
2. Apoyo: El comportamiento de apoyo está centrado en el desarrollo del equipo, haciendo hincapié en la participación de todos sus miembros. Da cohesión y motiva a las personas.

El estado de este Factor el líder lo puede observar y mejorar, trabajando sobre:

- Diálogos para evitar errores que afecten los valores (éticos) de la organización.

- Cuando hay cambios, explicar a su equipo las razones y el contexto de ellos.
- Tener claramente en cuenta que todas las innovaciones estén basadas en un contexto de colaboración.
- Permitir y fomentar que los miembros de su equipo digan claramente lo que están dispuestos a hacer.

Engagement

Compromiso, visión y pasión generados por “la voz organizacional”, es decir, influencias positivas y negativas generadas desde la misma organización.

La responsabilidad del líder de transmitir esta “voz”, que será la de la “organización”, la de “su equipo” y la “suya propia”, de modo de cautivar y generar las influencias positivas que generarán en el colaborador el compromiso del “querer” más allá del “deber”.

En este factor podemos reconocer distintas facetas:

Engagement intelectual: en qué medida las personas se involucran intelectualmente en su trabajo o piensan detenidamente sobre él. Esto lo observamos en las siguientes actitudes del colaborador:

- Presta mucha atención al trabajo que realiza.
- Pone “foco” en el trabajo que realiza.

Engagement social: tiene que ver con el grado en que las personas se sienten conectadas socialmente en su entorno laboral y comparten los valores de sus colegas. Lo observamos en:

- Los valores que se comparten entre compañeros son prácticamente los mismos.
- Se sienten felices cuando trabajan de manera involucrada y no aislada.

Engagement afectivo: es el grado en que las personas experimentan sentimientos positivos y energizantes sobre su trabajo, vemos:

- El trabajo que realiza cada colaborador lo absorbe positivamente. Notamos concentración en el mismo.
- Los colaboradores ponen bastante energía en desarrollar su trabajo.
- El aumento de la carga laboral los pone más alegres.
- Se nota que lo que hacen los inspira.

Esto es claramente “ir más allá del deber, para estar en el deseo de hacerlo”.

Evolución

Cambio, adaptación, conservación y flexibilidad. Capacidad de la organización para ajustarse a los nuevos requerimientos a través de sus colaboradores y líderes.

Toda organización siempre está afectada por los embates del mercado y de los contextos sociales, por lo que necesita siempre, en mayor o menor grado, estar produciendo cambios en sus políticas de mercadeo, en sus productos o servicios. Estos cambios, que son de la organización hacia afuera, requieren de la flexibilidad interna de sus colaboradores, es imposible realizarlos efectivamente sin ellos.

Por lo tanto el Líder es el responsable de transmitir esta necesidad, y lo logrará hacer a través de:

- Creando un ambiente de creatividad y participación en la toma de decisiones.
- Privilegiando el compromiso con respeto a las personas y la actuación razonable y justa.
- Los cambios por lo general generan malestar, por lo cual ante ellos, es el momento más importante del líder para estar atento al bienestar de las personas, con un trato cercano.
- El líder debe mantener un ambiente positivo centrado horizontalmente en las personas más que en el control.

Empatía

Comunicación, cercanía y relaciones saludables. Aquí se presenta el desafío intergeneracional, capacidad de la organización para generar integraciones entre diferentes generaciones, aprovechando las fortalezas intrínsecas de cada una.

La empatía debe ser fomentada por el líder, hacia adentro de su equipo como hacia afuera de él, tendrá por lo tanto que observar:

- La cercanía con las personas y entre ellas, con tolerancia y manejo negociador, siempre sin perder de vista la firmeza en la obtención de los objetivos.
- Dejará claro el concepto de “cliente interno”, donde todos los equipos de la organización interactúan y colaboran entre sí.
- Fomentará de manera activa y estructural la integración de los diferentes grupos generacionales.

E-Book

Leader Happiness Officer

Resignificando el mundo del trabajo

#CulturaGT.

iUOE

Instituto
Universitario de
Ciencias
Empresariales