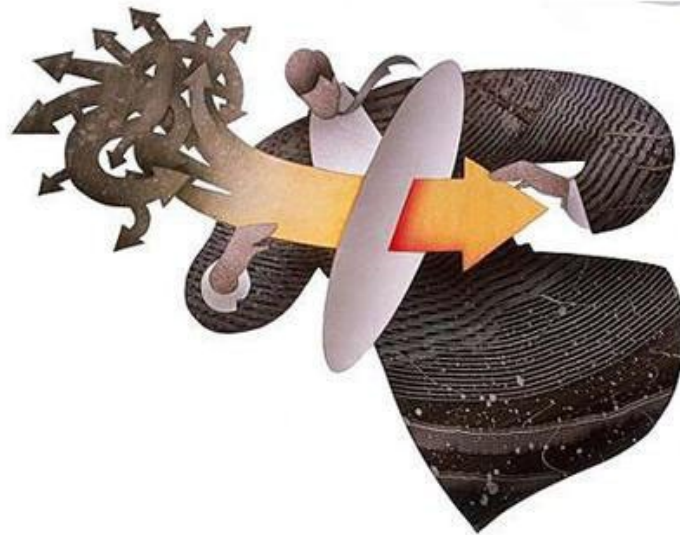


Fundamentos de

# Liderazgo

y Gestión de RH



**Lalo Huber**

Fundamentos de

# Liderazgo

y Gestión de RH

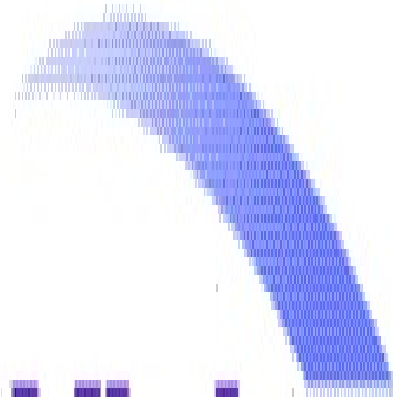


**Lalo Huber**

**Fundamentos de**  
**Liderazgo**  
**y Gestión de RH**







# Visionholistica

Advanced Management Training

**Lalo Huber**

# Prólogo

El objetivo del presente libro es presentar algunos conceptos y principios fundamentales que hacen a la generación y modificación del comportamiento de individuos y grupos, lo cual constituye el marco de referencia ineludible para la gestión de cualquier organización, y en particular, para la gestión{1} de sus recursos humanos.

Las personas, con todas sus virtudes y defectos, con sus comportamientos adecuados o inadecuados, heroicos o despreciables, alineados o rebeldes, son, en última instancia, el único factor motor de las organizaciones, y el punto de referencia para la identificación de mejores prácticas de gestión, siempre en la búsqueda de métodos para lograr una mayor efectividad y eficiencia organizacional, un desarrollo económico sustentable y una mejora continua de la calidad de vida laboral y social.

La fuerza subyacente de las conductas y relaciones humanas es indudablemente la que genera y gobierna todo lo que sucede en las organizaciones, y en sus vinculaciones con el entorno. Por esta razón es que las leyes que gobiernan las conductas y relaciones humanas, es decir, las leyes de la psicología y la sociología, son las más profundas y por lo tanto las fundamentales en la jerarquía de leyes que gobiernan el funcionamiento de las organizaciones. Las leyes físicas y económicas obviamente influyen en la conducta de las organizaciones, pero las leyes de la psicología y la sociología influyen mucho más, y desde un nivel más profundo. Muchos gerentes lamentablemente no llegan a ver esto, e intentan gobernar a las organizaciones como si fueran entes técnico-económicos, cuando en realidad son entes fundamentalmente “humanos”.



Todas las partes interesadas, es decir, aquellas que afectan o son afectadas por una organización (en inglés, los “stakeholders{2}”), ya sean empleados, dirigentes, clientes, proveedores, gobierno u organizaciones civiles, entre otras, interactúan continuamente en un sistema complejo cuya unidad molecular es la persona, con todos los comportamientos positivos y negativos que la caracterizan, y conectada con otras a través de sus posibilidades y capacidades de comunicación interpersonal.

En este libro se brinda una visión general e introductoria de algunos de los principios básicos que hacen a la gestión del comportamiento humano en las organizaciones, ya sean empresas o instituciones, con las referencias necesarias para ampliar su estudio, ya que se trata de un campo muy extenso, complejo y en continua evolución{3}.

# Contenido

1. Introducción: La finalidad última de la gestión de RH

2. Psicología y gestión de RH

3. El ejercicio de la gestión de RH

4. Concepto de liderazgo

5. Liderazgo y progreso en las organizaciones

6. Ser o no ser líder

7. Liderazgo positivo y negativo

8. Dirigente versus líder

9. Liderazgo operativo versus liderazgo estratégico

10. Entender el comportamiento humano
11. Concepto de motivación
12. Motivación superior e inferior
13. Motivación intrínseca y extrínseca
14. Motivación positiva y negativa
15. Cuando la presión es imprescindible
16. La desmotivación
17. El experimento Hawthorne
18. Teorías sobre la motivación y el comportamiento humano
19. La jerarquía de necesidades de Maslow
20. Las teorías X e Y de McGregor

21. La teoría de los factores higiénicos y motivadores
22. La teoría de las necesidades secundarias o de las tres necesidades
23. La teoría de las expectativas
24. La teoría ERC
25. La teoría de la evaluación cognoscitiva
26. La teoría de la fijación de metas
27. La teoría del flujo
28. La teoría de la motivación intrínseca
29. La teoría de la equidad
30. La teoría conductista

31. Evolución de la administración
32. Las competencias fundamentales de los líderes
33. La iniciativa de los líderes, el punto de partida
34. La visión de los líderes, brújula y mapa de las organizaciones
35. La influencia de los líderes, motor de las organizaciones
36. Líderes parciales y liderazgo organizacional
37. Poder, autoridad e influencia
38. Un comentario sobre influencia y autodomínio
39. Influencia es comunicación
40. Influencia y sincronización
41. Comentario sobre objetivos y seguidores

42. Desventajas de la conducción por la presión

43. Cuando la presión es imprescindible

44. Las 3 formas básicas para lograr influencia

45. Autoridad natural y artificial

46. Los 3 niveles de impacto de la autoridad

47. Líder ¿se nace o se hace?

48. Liderazgo natural versus profesional

49. Efectividad y eficiencia en equipos de trabajo

50. Los roles del dirigente-líder frente a su equipo

51. El rol concientizador

52. El rol director

53. El rol motivador

54. El rol docente

55. El rol formador - integrador

56. El rol asistencial

57. Lo más importante

58. La relación con el superior directo

59. El contrato psicológico

60. Comportamiento y necesidades

61. Conductas de éxito

62. Algunas técnicas motivacionales

63. La importancia del “modo”

64. Un comentario sobre coaching y mentoring

65. El clásico ciclo de control en la conducción de equipos

66. Requisitos básicos para el trabajo en equipo

67. Trabajo en equipo y actitudes personales

68. Concepto de trabajo en equipo

69. Team building

70. La grilla gerencial de Blake y Mouton

71. El concepto de liderazgo adaptivo o situacional

72. Un error muy común



73. Etapas en el desarrollo de un equipo
74. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard
75. Liderazgo y gestión participativa
76. Beneficios de la participación
77. Barreras a la delegación en el proceso de desarrollo
78. Una forma de empowerment: Círculos de calidad
79. Comentario sobre conflictos y negociación
80. Cultura y cambio cultural
81. Comentario sobre gestión del cambio
82. Comentario sobre Gestión del conocimiento
83. Comentario sobre Gestión del talento

84. Preguntas guía

85. Liderazgo - Caso de estudio

86. Bibliografía ampliatoria

## **1. Introducción: La finalidad última de la gestión de RH**

En su esencia, el objetivo final de todos los procesos de gestión de RH en una organización es el de “orientar el comportamiento de las personas que la integran hacia el logro eficiente de los objetivos establecidos por sus dueños o máximos dirigentes”.

Para lograr los objetivos de una organización, sean cuales fueren, es preciso establecer los mecanismos de gestión necesarios para orientar las decisiones y acciones de las personas que la integran, hacia la concreción de dichos objetivos. Dichos mecanismos se materializan en los procesos de gestión de recursos humanos.

Para comprender en profundidad el funcionamiento de las organizaciones resulta crítico tomar plena conciencia de que las conductas de las personas que las dirigen e integran determinan absolutamente todo lo que sucede en ellas, y por lo tanto sus resultados.

Trabajos bien o mal realizados, negocios rentables o catastróficos, proyectos terminados a tiempo o eternamente atrasados, inversiones certeras o equivocadas, comunicaciones oportunas o inoportunas, decisiones correctas o incorrectas en todos los niveles, trabajo seguro o accidentes continuos, inventos exitosos o inútiles, productos de calidad óptima o lamentable, o entre una infinidad de posibles eventos organizacionales, todos surgen del comportamiento de las personas involucradas en los distintos niveles.

Así, las organizaciones con empleados cuyos comportamientos se alinean a los objetivos estratégicos, gracias a una excelente gestión de los recursos humanos, están muy bien encaminadas a la eficacia y la eficiencia, y por lo tanto al éxito. Por otro lado, las organizaciones en las cuales los comportamientos se alejan de los objetivos establecidos, debido a una deficiente gestión de los recursos humanos, están encaminadas a la ineficacia y la ineficiencia, y, eventualmente, al fracaso.

## **2. Psicología y gestión de RH**

Es claro que, para poder orientar positivamente el comportamiento de otras personas, es preciso antes comprender los mecanismos fundamentales que generan dicho comportamiento. Este concepto aplica a cualquier sistema que pretendamos controlar o gobernar.

Si deseamos corregir, por ejemplo, el funcionamiento de un automóvil, antes deberemos comprender perfectamente cómo funciona, cómo son sus mecanismos internos, sus partes y su interrelación. Esta comprensión se obtiene a través del estudio de la mecánica.

Esto aplica del mismo modo a las personas. Antes de poder diseñar y aplicar mecanismos que contribuyan a orientar efectivamente el comportamiento de personas, grupos y organizaciones enteras, es necesario comprender las leyes que regulan dichos comportamientos.

Las ciencias que estudian con más profundidad estas leyes son la psicología y la sociología. Con esto en mente, podemos afirmar que cualquier jefe, gerente o director que pretenda dominar la compleja ciencia de conducir a otras personas deberá indefectiblemente incluir entre sus estudios a estas disciplinas, las cuales constituyen los pilares fundamentales o cimientos de la gestión de recursos humanos.

Hoy en día no sería posible encontrar a un gerente o director que logre máxima

efectividad y eficiencia en su equipo de trabajo sin una buena dosis de conocimientos acerca de las leyes que gobiernan los comportamientos humanos, descubiertas y descritas por especialistas en el campo de la psicología, la sociología y la gestión de RH.

**Lamentablemente hay muchos dirigentes que aún no han comprendido esto, y que pretenden modificar conductas de sus empleados sin conocer en profundidad los mecanismos psicológicos que las producen. Este hecho es generador continuo de conflictos, sufrimiento, fracasos y, por supuesto, ineficiencias, en prácticamente todas las organizaciones.**

La gestión o administración de recursos humanos en las organizaciones, cuando se realiza profesionalmente, científicamente, se apoya en métodos, aplicables en toda la organización, que permiten lograr efectividad y eficiencia en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación, fidelización, evaluación y desarrollo del personal. Claro que dichos métodos, si pretendemos que sean efectivos sobre la conducta de las personas, deberán ser diseñados teniendo en cuenta los principios que nos brindan las ciencias básicas que estudian el comportamiento humano{4}.

### 3. El ejercicio de la gestión de RH

En toda organización que pretenda funcionar efectivamente existen personas clave que tienen como responsabilidad impulsar en las demás los comportamientos requeridos para alcanzar los objetivos establecidos por los dueños o accionistas. A estas personas las llamamos genéricamente “dirigentes”, y son normalmente una minoría en la organización{5}. Ellos representan a los dueños o creadores de la organización, y se ubican en el rol de “empleadores” en los procesos de gestión. Se los verá típicamente ocupando cargos de supervisión, jefatura, gerencia o dirección.

Por otro lado podemos identificar a otras personas, en general la gran mayoría, que necesitan guía, apoyo y motivación externa para desarrollar las tareas que le son requeridas. A estas personas las llamados genéricamente “el personal”, “los recursos humanos”, o “los empleados”.

El área de recursos humanos, pieza clave en toda organización desarrollada, con sus especialistas en comportamiento organizacional, posee la crítica función de establecer un marco coherente y homogéneo para la gestión de los recursos humanos por parte de los dirigentes de línea, en todas las áreas de la empresa, fijando políticas, normas y procedimientos que permitan alinear, homogeneizar y asegurar eficiencia en actividades tan variadas e importantes como:

El reclutamiento y la selección de personal

La inducción de los nuevos empleados

La administración de las compensaciones y los beneficios

La gestión de la comunicación interna

La motivación del personal

La capacitación y el desarrollo

La evaluación del desempeño

El planeamiento de carrera

La gestión de la higiene y la seguridad en el trabajo

El manejo de las relaciones laborales

La gestión de la cultura organizacional

La gestión de procesos de cambio



El tratamiento de las desvinculaciones

Entre muchas otras.

A su vez, el área de recursos humanos tiene la función de brindar apoyo a los dirigentes de línea, para que puedan cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos establecidos, en toda la organización.

A la función específica del área de RH en una organización la llamamos “gestión de RH en sentido estricto”.

Los dirigentes y el área de RH, a través de un trabajo conjunto, tienen a cargo el ejercicio de la gestión de los recursos humanos en una organización. Así, el desafío de orientar los comportamientos de las personas en una organización es asumido por el área de RH y por todos los supervisores, jefes, gerentes y directores, es decir, por todos los integrantes de la organización que tienen personal a cargo.

A la función conjunta del área de RH y los dirigentes de una organización, en cuanto a la gestión del personal, la llamamos “gestión de RH en sentido amplio”.

El trabajo conjunto del área de RH y los responsables de las distintas áreas de la

organización debe dar como resultado el comportamiento de los empleados requerido por la organización para el cumplimiento de los objetivos. A este sistema de conducción se lo conoce como co-administración o co-gestión de los RH.

**En síntesis, en las organizaciones modernas y correctamente gestionadas, el área de RH establece el marco, las políticas, las reglas de juego para la gestión de los recursos humanos, y los dirigentes de las distintas áreas las cumplen y hacen cumplir, a partir de ciertas condiciones personales y competencias que les confieren capacidad para orientar las conductas de otras personas.**

## 4. Concepto de liderazgo

No cualquier persona puede ejercer efectivamente un cargo como dirigente en una organización. Esto es un hecho.

Lamentablemente hay quienes creen que sí, y ubican a personas de confianza (a veces familiares), pero sin las capacidades requeridas, en puestos de conducción, con los consecuentes resultados funestos, en la forma de continuos conflictos, ineficiencias, desmotivación del personal, ausentismo, incumplimientos, renuncia de los mejores empleados, mal clima laboral, mala atención a los clientes y paros, entre muchos otros; todos eventos con un factor común: objetivos incumplidos y pérdida económica.

**La realidad insoslayable es que para ejercer efectivamente un cargo de conducción en una organización se requiere contar con capacidad de liderazgo.**

Liderazgo es un concepto que se menciona frecuentemente, en distintos ámbitos, desde el político al social, pasando por el empresario, militar o académico, entre otros, pero cuyo significado no siempre está claro, o no es el mismo para todos. Comencemos entonces por definir “Liderazgo”.

**A mi juicio la mejor forma de definir liderazgo es como “la capacidad de establecer objetivos y movilizar a otras personas hacia su concreción”.**

Según esta definición vemos que liderazgo es una capacidad atribuible a una persona o a una organización. Una persona que puede establecer objetivos y movilizar a otras personas hacia su concreción posee capacidad de liderazgo, es decir, es un líder. Por otro lado, sobre una organización que posee un plan claro y logra movilizar a sus integrantes para la realización de dichos planes, también podemos decir que posee “liderazgo”. Claro que este liderazgo organizacional se apoya o se origina en el liderazgo personal de ciertos integrantes de la organización, los cuales pueden ser dirigentes o empleados sin cargo jerárquico, pero con capacidad para liderar.

Aclaremos que el liderazgo es un fenómeno que se desarrolla en todo tipo de organizaciones, ya sean éstas empresas, instituciones, equipos deportivos, grupos religiosos, asociaciones académicas o profesionales, familias, ciudades, países o la sociedad en su conjunto. Así, podemos encontrar líderes empresarios, académicos, políticos, militares, artísticos, sociales y religiosos, entre muchos otros tipos.

En todos los casos aplica la definición planteada. Es un líder aquel que es capaz de establecer objetivos y movilizar a otras personas hacia su concreción.

**También podemos definir liderazgo como “la capacidad de generar cambios en un contexto dado, organizacional o social”.**

Ambas definiciones son conceptualmente coincidentes, ya que no es posible generar cambios (importantes) en un contexto dado sin movilizar a otras personas para que presten su colaboración.

## 5. Liderazgo y progreso en las organizaciones

Entendida como “la capacidad para generar cambios en el entorno”, la capacidad de liderazgo es vital para el sostenimiento y crecimiento de cualquier organización, ya sea esta una empresa, familia, institución, club, escuela, ejército o país entero.

Las organizaciones no pueden sostenerse, y mucho menos crecer, si, mínimamente, no se adaptan a los cambios que impone el contexto. Y para adaptarse necesitan, indefectiblemente, cambiar. Y para cambiar necesitan líderes.

Recordemos que una organización es un conjunto de personas que persiguen un fin común. Sólo si existe liderazgo en una organización ésta podrá funcionar y así ponerse a la altura de su definición, es decir, sólo con adecuada fuerza de liderazgo una organización se alinearán hacia el fin común que la define. Sin adecuado liderazgo una organización se deforma, decae, se degrada, deja de perseguir sus objetivos originales y gradualmente se va desintegrando.

La capacidad de liderazgo no es una capacidad muy frecuente en la sociedad. Las personas con gran capacidad de liderazgo son claramente una minoría. Cuando en una organización no existen suficientes líderes, el resultado es simplemente que la organización no se adapta, no cambia, no progresa, o incluso se degrada, involucre. Esto es exactamente lo que le sucede a países, empresas, clubes de fútbol, bandas de música, familias, o cualquier otro tipo de organización, cuando carecen de líderes, en cantidad o calidad suficientes.

Si usted ve a una organización decaer, ya sabe la causa fundamental: pobre liderazgo.

## **6. Ser o no ser líder**

Mucha gente se enreda en la discusión de si tal persona es o no es “líder”. La respuesta se puede obtener fácilmente. El liderazgo se observa y comprueba a partir de los resultados. Si una persona logra desarrollar cambios premeditados (no casuales o accidentales) en algún contexto, entonces indudablemente posee capacidad de liderazgo. Cuanto más amplio y más complejo sea ese contexto u organización, y cuanto más profundos sean los cambios logrados, mayor será la capacidad de liderazgo de quien los produjo.

La capacidad de liderazgo no es de naturaleza “binaria”, es decir, no es una capacidad que se posee o no se posee, sino que es una capacidad que se da en distintos grados, y que toda persona posee en alguna medida. Claro que existen personas con una capacidad de liderazgo mínima y por lo tanto incapaces de generar cambios relevantes en el contexto. En el otro extremo existen otras personas con gran capacidad de liderazgo, y por lo tanto capaces de generar grandes cambios en organizaciones, o incluso en países o a nivel mundial.

## **7. Liderazgo positivo y negativo**

Si entendemos a un líder como una persona capaz de establecer objetivos y movilizar a otras personas hacia su concreción, entonces es posible diferenciar entre líderes positivos y negativos.

Serán líderes positivos aquellos que movilicen a otras personas hacia objetivos de bien común, es decir, que beneficien tanto al líder como a los seguidores, especialmente a estos últimos, y que signifiquen un progreso real de la organización en su conjunto.

Serán líderes negativos aquellos que movilicen a otras personas hacia objetivos de bien propio o sectario, en general desconocidos e inconvenientes para los seguidores en su mayoría, y que signifiquen una degradación de la organización en su conjunto.



## 8. Dirigente versus líder

Es claro que ostentar un cargo jerárquico en una organización para nada significa tener capacidad de liderazgo. A quienes los ocupan les gusta pensar que sí, pero no es tan sencillo. Asignar un cargo a una persona de ninguna manera le confiere capacidades de liderazgo.

Es cierto que el poseer un cargo jerárquico facilita en alguna medida la concreción de objetivos en una organización, pero la fuerza de cambio de un liderazgo basado sólo en el cargo es ínfima, comparada con la de un verdadero liderazgo transformacional{6}.

Por otro lado, un cargo suele brindar a una persona cierta obediencia por parte de las demás, pero esta obediencia es en general débil y efímera.

Por último, un cargo no asegura que los objetivos definidos por su ocupante sean realmente convenientes para la organización.

Lo deseable para toda organización, y lo único que garantizará su crecimiento sostenido en el tiempo, es que los jefes, gerentes y directores, es decir, quienes ocupan cargos jerárquicos, sean verdaderos líderes, es decir, posean las capacidades requeridas para definir objetivos organizacionales inteligentes y para modificar radicalmente la conducta de otras personas y alinearla con dichos objetivos.

**Cuando alguien que ocupa un cargo jerárquico en una organización no posee capacidad de liderazgo se suscitan todo tipo de situaciones indeseables, que generan sufrimiento en el personal, conflictos, ineficiencia y, por supuesto, pérdida económica.**

Por otro lado, es muy frecuente que en las organizaciones existan personas sin cargos jerárquicos, es decir, sin autoridad formal, pero con capacidad de liderazgo, por la cual son capaces de movilizar a otras personas hacia ciertos fines, que pueden estar o no en línea con los objetivos organizacionales. Se trata de líderes informales.

Cuando esto sucede, los altos dirigentes de la organización deberían intentar identificar rápidamente a esas personas, acordar objetivos, en línea con los de la organización, y ubicarlas en cargos jerárquicos para, de esta manera, alinear su fuerza de liderazgo con los objetivos de la organización y aprovecharla al máximo, evitando que se transforme en una fuerza que intente mover a la organización hacia fines diferentes a aquellos para los que fue creada.

Cuando los dueños o máximos dirigentes de las organizaciones fallan en comprometer y alinear a los líderes informales que existen en niveles inferiores de la pirámide organizacional, es común que surjan fuerzas que desvían a la organización de los objetivos estratégicos, reduciendo efectividad y eficiencia, y posiblemente generando conflictos serios o hasta la ruptura de la organización.

También puede suceder que en algún momento los objetivos definidos por la alta superioridad de la organización sean equivocados, o no estén ajustados a las

necesidades del contexto, y que esto sea descubierto por líderes que se encuentran más cerca de la operación, o de la gente, o de los clientes finales de la organización. En estos casos la fuerza de los líderes “insurgentes” es en realidad la única que podría salvar a la organización de un fracaso, y dependerá de la capacidad de liderazgo de aquellos que identificaron el problema si la organización como un todo podrá corregir su rumbo o no. En este caso, los líderes que propugnan el cambio deberán movilizar a sus propios superiores para “oficializar” el cambio, y recién después de acordar con ellos un plan contarán con el apoyo político para movilizar a sus empleados hacia la concreción del cambio en los niveles operativos.

## 9. Liderazgo operativo versus liderazgo estratégico

El liderazgo no solo es necesario para el funcionamiento normal, es decir, para la operación de las organizaciones, sino también, y mucho más, para su crecimiento.

**En realidad, la cantidad de energía de liderazgo requerida para operar o mantener una organización es claramente inferior a la requerida para cambiarla.**

La gente en general no se resiste demasiado a realizar tareas de la manera en que ya las viene realizando. Es decir, hay una tendencia a la comodidad de la rutina en la mayoría de las personas. Claro que es necesaria una fuerza de seguimiento y control para mantener un proceso en funcionamiento, pero la fuerza de liderazgo requerida para esto, si bien puede ser considerable, es la mínima requerida. El liderazgo requerido para mantener la operación está orientado al control y a corregir desviaciones, descubriéndolas lo antes posible o previniéndolas siempre que sea posible.

Por otro lado, si lo que se necesita es cambiar la forma en que la organización está funcionando, la fuerza de liderazgo requerida va a ser mucho mayor, ya que el ser humano y por ende las organizaciones, normalmente se resisten fuertemente al cambio{7}.

Así podemos diferenciar entre liderazgo operativo y liderazgo estratégico. El

liderazgo operativo está enfocado al control y mantenimiento de procesos en una organización. Por otro lado, el liderazgo estratégico está enfocado al cambio y a la innovación.

En la bibliografía norteamericana, normalmente al liderazgo operativo suele identificárselo con el término “Management” y al liderazgo estratégico con el término “Leadership”. En la bibliografía local en castellano también hay quienes no dan categoría de liderazgo al liderazgo operativo y lo llaman simplemente “gestión” o “administración”, reservando el término “liderazgo” exclusivamente para el “liderazgo estratégico”.

Es importante no confundirnos con las palabras, y focalizarnos en los conceptos que se ocultan detrás de ellas. Debemos concentrarnos en los significados, más que en las palabras mismas, ya que la terminología no está aún estandarizada en el mundo de la gestión de organizaciones, como lo está en ciencias más maduras como la física y las matemáticas. Este hecho es fuente de muchas confusiones, que suelen producirse cuando se discute sobre temas de gestión, cuya bibliografía se encuentra plagada de términos de significado poco claro{8}.

## 10. Entender el comportamiento humano

La tarea central de los dirigentes de una organización es la de orientar las conductas de las personas que la integran, hacia los fines estratégicos establecidos. Este es el desafío clave en la gestión de las organizaciones.

Un punto central de esta idea es que, para orientar algo, sea lo que sea, antes es preciso comprender en profundidad su funcionamiento. Este concepto aplica a toda intervención que deseemos realizar para modificar el funcionamiento de un sistema, ya sea este mecánico o humano. Intervenir para corregir, ajustar o mejorar el comportamiento de las personas que integran una organización no es excepción. Para mejorar el comportamiento de un grupo de personas, y alinearlos a ciertos objetivos predefinidos, es preciso comprender antes cómo estos comportamientos se generan. En otras palabras, necesitamos comprender las motivaciones que generan dichos comportamientos o conductas. A este respecto existen infinidad de modelos y teorías, desde las desarrolladas por Sigmund Freud{9} y otros estudiosos de la psicología como Jung{10}, Lacan{11} o Adler{12}, entre muchos otros, hasta las más recientes surgidas en el ámbito de estudio de la cibernética{13}, la psicología cognitiva{14} y la programación neurolingüística{15}, entre muchas otras disciplinas que estudian el comportamiento humano.

## **11. Concepto de motivación**

Se llama “motivación” a la fuerza que impulsa a una persona a realizar acciones o a persistir en ellas para lograr determinadas metas. La palabra motivación deriva del latín “motus”, que significa “movido”, o de “motio”, que significa “movimiento”. La motivación puede definirse como el impulso que se produce en la mente de una persona y que la moviliza hacia el desarrollo de ciertas conductas, normalmente destinadas a satisfacer una necesidad.

Entendemos entonces por “motivación” al impulso que inicia, guía y/o mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

## 12. Motivación superior e inferior

Podemos diferenciar entre dos tipos o niveles de motivación:

1) “motivación superior” y

2) “motivación inferior”

Mientras la motivación inferior surge de mecanismos psíquicos principalmente emocionales e instintivos (de naturaleza semi-consciente e inconsciente), la motivación superior surge de mecanismos psíquicos racionales, impulsados o apalancados por la voluntad (de naturaleza consciente). Es decir, mientras la motivación inferior es generadora de “reacciones” automáticas a estímulos o condiciones externas, la motivación superior es generadora de acciones libres, volitivas, impulsadas por la voluntad, con esta última asistida por mecanismos psíquicos racionales que le proveen información para decidir y actuar.

Las conductas surgidas de la motivación inferior normalmente buscan la satisfacción de necesidades o resolución de carencias físicas o emocionales, de naturaleza urgente, en forma inmediata o en el corto plazo.

Por otro lado, las conductas surgidas de la motivación superior (apoyada en la voluntad) apuntan a lograr objetivos en el mediano o largo plazo, frecuentemente reprimiendo a la motivación inferior que busca otros fines, en general más



sencillos, en el corto plazo.

Esto explica porque aquellas personas que no poseen la fuerza de voluntad necesaria para reprimir a sus motivaciones inferiores, es decir, aquellas personas en las que la motivación inferior es más poderosa que la superior se ven prácticamente imposibilitadas de lograr objetivos de mediano o largo plazo. Estas personas en general solo pueden realizar acciones (estrictamente, “reacciones”) a partir de su motivación inferior, gobernada fundamentalmente por sus emociones e instintos. La motivación inferior en general apunta al desarrollo de conductas que permiten reestablecer el balance de la persona, es decir, resolver necesidades disparadas por el cuerpo, los instintos o las emociones. Por otro lado, la motivación superior es la única fuerza capaz de impulsar el desarrollo de conductas que permiten una mejora importante para la persona en el largo plazo.

Por ejemplo, un estudiante, a partir de su motivación inferior, siente normalmente impulsos a descansar, a dejar de estudiar, a dormir, a salir a pasear o a practicar algún deporte o a visitar a sus amigos, mientras que a partir de su motivación superior, apuntalada por su fuerza de voluntad (si la tiene), genera el impulso o la fuerza necesaria para reprimir a la motivación inferior y seguir estudiando, en pos de un objetivo importante de mediano o largo plazo: obtener la graduación. Si su motivación superior (o voluntad) no es lo suficientemente poderosa, el estudiante seguramente dejará de estudiar y seguirá los impulsos de su motivación inferior.

Es algo muy común lo que vemos en este sencillo ejemplo: la motivación inferior y superior suelen impulsar a una misma persona en distintas direcciones conductuales. Es decir, la motivación superior e inferior compiten continuamente en nuestra mente, para tomar el control de nuestra conducta. Todo el tiempo nos encontramos frente a dos alternativas: 1) dejarnos llevar por los impulsos de nuestra motivación inferior, lo cual nos produce en general un placer inmediato o

de corto plazo, y una relajación de tensiones, muchas veces con consecuencia adversas o 2) dominar nuestra conducta a partir de nuestra voluntad, reprimiendo los impulsos básicos de la motivación inferior, lo cual nos lleva en general a alcanzar logros importantes en el mediano o largo plazo, y en consecuencia a un placer más profundo y duradero.

### **13. Motivación intrínseca y extrínseca**

Otra forma de clasificar la motivación, considerando su origen, es en:

1) intrínseca o directa y

2) extrínseca o indirecta.

La motivación intrínseca o directa se evidencia cuando una persona realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie le ofrezca un incentivo externo. Un ejemplo podría ser el de una persona realizando un trabajo esforzado debido simplemente a que es su “hobby” preferido.

Por otro lado, la motivación extrínseca o indirecta aparece cuando lo que atrae a la persona no es la acción que realiza en sí, sino lo que recibirá a cambio de la actividad realizada. Por ejemplo, un empleado realizando una tarea que le desagrada a cambio de algún tipo de recompensa posterior estaría impulsado por una motivación extrínseca o indirecta.

Se suele referir a esta diferenciación a través del concepto de modos de motivación “téllicos” y “paratéllicos” (del griego “telos” o meta). En el modo téllico, un individuo está motivado por una meta u objetivo concreto (por ejemplo, la remuneración por su trabajo, cualquiera sea éste). En cambio, en el modo paratéllico, el individuo está motivado por la actividad en sí misma

(motivación intrínseca o directa).

Los dos tipos de motivación (intrínseca y extrínseca) pueden combinarse y sumarse para producir un nivel máximo de motivación en una persona; por ejemplo, asignando a una persona una tarea compatible con sus preferencias y competencias, y a la vez ofreciéndole una recompensa material.

**La motivación extrínseca en general es útil para iniciar una actividad, o para generar una conducta deseada en el corto plazo, pero para mantenerla en el largo plazo en general se requiere agregar mecanismos de motivación intrínseca.**

En la motivación intrínseca podemos identificar claramente casos de motivación superior e inferior. La motivación intrínseca inferior es la que normalmente identificamos como basada en el disfrute, en el placer inmediato, y la motivación intrínseca superior es la que sentimos como basada en la búsqueda del logro personal, o en la búsqueda del cumplimiento de una obligación a partir de la responsabilidad, o en la búsqueda de un disfrute mayor posterior (mediano - largo plazo). En este contexto, la obligación se refiere a la motivación basada en lo que un individuo piensa que “debe ser hecho”, para cumplir con sus principios o lograr sus objetivos. Por ejemplo, un sentimiento de responsabilidad por una misión puede conducir a ayudar a otros más allá de lo que es recompensado, o resulta agradable. Claro que nos referimos a la obligación surgida de la “autoexigencia”, ya que la obligación surgida por exigencias externas de terceros sería un motivante extrínseco.

## 14. Motivación positiva y negativa

También podemos clasificar a la motivación en:

1) positiva y

2) negativa.

Hablamos de motivación “positiva” cuando una persona se moviliza para alcanzar un placer o recompensa, y de motivación “negativa” cuando una persona se moviliza para escapar de un dolor, castigo o reprimenda.

La primera forma de motivación es en general mucho más efectiva para las organizaciones, ya que produce múltiples beneficios, desde un superior clima laboral, mejores relaciones interpersonales, hasta mayores niveles de colaboración, efectividad, productividad e innovación en las personas, y por ende en las organizaciones para las que trabajan.

Es cierto que se pueden lograr resultados a través de la presión y la amenaza, pero solo en el corto plazo, y siempre con mucho más esfuerzo que si se utiliza la comunicación y la motivación positiva, y con mucho más daño, sobre otros y sobre uno mismo, con más riesgos y con muchos problemas a mediano o largo plazo.

Veamos algunos de los inconvenientes que genera el uso de la presión para la motivación de un equipo de trabajo:

La persona presionada o amenazada en general solo realiza la tarea encomendada mientras quien la encomienda ejerce un control directo y estricto sobre ella. Apenas el control directo desaparece, la persona reduce su esfuerzo o directamente deja de hacer lo que se le solicitó. Es el caso típico de los empleados que solo trabajan cuando el jefe observa y controla en persona.

La persona presionada o amenazada inevitablemente guardará en su mente, a nivel consciente o inconsciente, el objetivo de vengarse, y muy probablemente, tarde o temprano, lo hará, de alguna manera. La persona sistemáticamente presionada inevitablemente buscará formas de perjudicar al jefe que la presiona, reduciendo su esfuerzo o dedicación, ocultando información, o sabotajeando el mismo trabajo que está haciendo, muchas veces de manera totalmente inconsciente.

La persona que accede a peticiones por la fuerza, bajo presión o amenaza, luego realiza las tareas sin motivación genuina (intrínseca), sin verdaderas “ganas”, aplicando sólo una mínima porción de sus capacidades, lo cual no solo la hace muy ineficiente y probablemente ineficaz, sino también propensa a cometer multitud de errores, o a olvidar detalles, o incluso a provocar accidentes por falta de atención o negligencia.

La persona que realiza pedidos bajo presión no se esfuerza por cuidar detalles de calidad. No puede hacerlo. Su estado emocional hace que su energía se aplique a una gran cantidad de procesos mentales de queja, protesta y rebeldía. Gran parte de su poder mental se dirige a buscar formas de escapar del trabajo, no a

realizarlo. Esto hace que el poder mental dirigido efectivamente a realizar el trabajo sea apenas “residual”.

El resultado del autoritarismo, la motivación negativa o la amenaza es que todas las capacidades de la persona presionada se reducen. Se reducen drásticamente su inteligencia aplicada al trabajo, su capacidad de atención y observación, su memoria, su rapidez de reacción, entre otras. Por todo esto, la persona no percibe los detalles, simplemente no puede hacerlo. Por lo tanto no puede generar resultados de alta calidad. Ni hablar de la “excelencia” que tantas organizaciones dicen querer alcanzar.

En suma, si se imponen decisiones o tareas, bajo presión o amenaza, a empleados en una organización, o a los hijos en una familia, tal vez se logre que las acepten, a regañadientes, y hasta tal vez que hagan algo de lo que se les pide, pero solo podrán hacerlo por un tiempo, y con una mínima porción de sus capacidades físicas, emocionales e intelectuales, ya que la porción principal de su mente estará ocupada en protestar, criticar a sus superiores o padres y, eventualmente, a planear rebelión o venganza, pequeña o grande, explícitamente o en secreto, consciente o inconscientemente.

Si un dirigente necesita que otras personas colaboren con él por largo tiempo, desempeñándose con todas sus “luces”, es decir, con toda su capacidad mental, emocional y física, con toda su atención, detallismo y creatividad, de manera sostenida, entonces deberá persuadirlas, no presionarlas, y mucho menos obligarlas. Deberá buscar la forma inteligente de aplicar motivación positiva. No hay otra opción para lograr el máximo desempeño de los recursos humanos.

## 15. Cuando la presión es imprescindible

La buena comunicación, el trato amable y la motivación positiva representan, sin duda, en el largo plazo, el único camino sostenible hacia la máxima eficiencia, personal y organizacional, y, sobretodo, hacia una superior calidad de vida, personal y laboral.

Sin embargo, hay un caso particular en el cual ejercer presión sobre otras personas no solo se justifica, sino que resulta ser el óptimo curso de acción, o, más aún, el único viable. Esto es cuando se necesita alcanzar un objetivo crítico y resulta totalmente imposible acordar con las otras partes un esfuerzo conjunto, debido a que no hay tiempo suficiente para brindar contexto ni dar justificaciones. Esto aplica cuando el líder necesita guiar a otras personas a través de una situación crítica, una emergencia, que si no se resuelve rápidamente significará un perjuicio tanto para el equipo como para el líder o la organización misma. En estos casos, cierta presión e incluso cierta violencia verbal suelen ser el mejor método de influencia, asegurando una rápida reacción de la gente que permite superar la crisis oportunamente.

Algo fundamental a tener presente es que, para que este modo de trabajo resulte efectivo, de manera sostenida, y sea aceptado de buen grado por el equipo, deberá ser excepcional, y el líder deberá brindar con claridad las justificaciones que llevaron a tal curso de acción, luego de pasada la crisis. Aplicando este principio, el líder irá ganando la confianza del grupo, y esto hará que, más adelante, incluso pueda prescindir de ciertas explicaciones, y aún así contar con el apoyo incondicional de su gente, que asumirá que la explicación existe y que justifica plenamente las decisiones y acciones del líder.



En las organizaciones, las situaciones críticas pueden ser moderadas, como una falla operativa, o un conflicto con un cliente que debe resolverse inmediatamente, o un retraso en un proyecto. Pero también pueden ser más graves, y aquí la aplicación del principio resulta más clara aún, como en un accidente, un incendio o un siniestro. En un caso extremo el principio se vuelve obvio, como es por ejemplo en una batalla, donde no hay tiempo para explicaciones ni justificaciones a los soldados, y menos aún para consensuar decisiones. Es la modalidad de liderazgo militar por naturaleza. Un problema clásico y muy frecuente en las organizaciones es que muchos dirigentes suelen aplicar presión o motivación negativa sobre otras personas incluso en casos en los cuales hay tiempo más que suficiente para dar las explicaciones correspondientes, y de esta manera obtener un apoyo mucho más decidido, enérgico, profundo y completo. El líder simplemente omite dar contexto, justificaciones y beneficios de su propuesta (no “vende” adecuadamente su idea), y por esto sólo logra un apoyo parcial, dubitativo, o muchas veces directamente mínimo o nulo por parte de su gente. En ciertos casos no sólo no logrará apoyo, sino que generará resistencia.

Se trata de un principio básico del comportamiento en acción: nadie apoya medidas con todas sus fuerzas si no siente que las comprende en su totalidad y no les encuentra claros beneficios.

El error de gestión antes descrito es fuente muy común de conflictos e ineficiencias innecesarias en muchísimas organizaciones.

Otro error clásico es el de aplicar presión alegando una emergencia y, luego de logrado el apoyo de la gente y superada la crisis, no brindar las explicaciones que llevaron a ese curso de acción. Este error va desgastando gradualmente la confiabilidad del líder, haciendo que la reacción de la gente a sus presiones sea cada vez menor, hasta prácticamente desaparecer.

## 16. La desmotivación

La desmotivación, o ausencia de motivación, puede ser absoluta o relativa.

Una persona se encuentra desmotivada de manera absoluta cuando en ella no se generan impulsos hacia ningún tipo de conducta. Es algo poco frecuente y en general de naturaleza patológica. Se percibe claramente en casos de depresión. La persona no siente interés o atracción por ningún tipo de actividad. Es una situación desesperante para el individuo.

Por otro lado, la desmotivación relativa es mucho menos grave y es algo común en el trabajo. Hablamos de desmotivación relativa cuando una persona no posee interés en realizar la tarea que se le asigna, pero sí para realizar otras tareas, para las que se muestra altamente energizada. La desmotivación relativa en realidad es un caso de motivación “no alineada” al trabajo.

La desmotivación absoluta se relaciona con una falta total de energía psíquica dirigida a la satisfacción de necesidades o al logro de objetivos, mientras que la desmotivación relativa se relaciona con un direccionamiento incorrecto de la energía disponible.

La solución del primer caso requiere normalmente intervención médica, mientras que el segundo puede corregirse con mejoras en la conducción del personal (en la asignación de tareas, en la definición de puestos, en la capacitación, en la fijación de metas, etc.).

## 17. El experimento Hawthorne

Entre 1927 y 1932 se realizó un interesante estudio, conducido por Elton Mayo{16}, en la Hawthorne Plant de la Western Electric Company, en Cicero, Illinois, EEUU. Este estudio, el cual marcó un hito en la evolución de las técnicas de gestión de RH, investigó el efecto que producían los cambios ambientales en la productividad de un equipo de trabajo.

Los investigadores comprobaron que, mejorando ciertas condiciones ambientales (iluminación, instalaciones, descansos, por ejemplo), se incrementaba la productividad del equipo. Esto resultaba lógico; mejores condiciones brindaban mayor comodidad y bienestar a la gente, tanto físico como psíquico, lo cual debía impactar positivamente en la productividad.

La gran sorpresa sobrevino cuando se volvieron las condiciones ambientales al estado inicial, y se comprobó que la productividad del grupo bajo estudio aún seguía aumentando. Más aún, las observaciones mostraron que prácticamente se podía cambiar cualquier aspecto de las condiciones de trabajo del grupo bajo estudio y la productividad siempre aumentaba. Este fenómeno fue el punto central de análisis por parte de los especialistas, y la principal conclusión fue entonces que a los trabajadores les resultaba agradable más que nada la atención recibida durante el estudio, y que por ello se esforzaban por rendir más, contribuyendo así al éxito del experimento.

Otra conclusión fue que la novedad introducida por el nuevo sistema sacaba a los trabajadores de su rutina o habituación, volviéndolos más productivos, ya que a las personas en general les motiva la novedad y les aburre y desmotiva hacer las cosas siempre de la misma forma.

A este incremento de la productividad por motivos psicológicos y no materiales se le ha denominado “Efecto Hawthorne”. Las conclusiones de este experimento terminaron de dar por tierra con la visión mecanicista del hombre en el trabajo, que reinaba en aquella época, y abrieron la puerta hacia el paradigma de la gestión participativa{17}.

## **18. Teorías sobre la motivación y el comportamiento humano**

A lo largo de las últimas décadas, estudiosos e investigadores del tema han desarrollado distintas teorías que intentan explicar la conducta humana y su génesis, y en consecuencia cómo ésta puede ser orientada, influida, dirigida o gobernada.

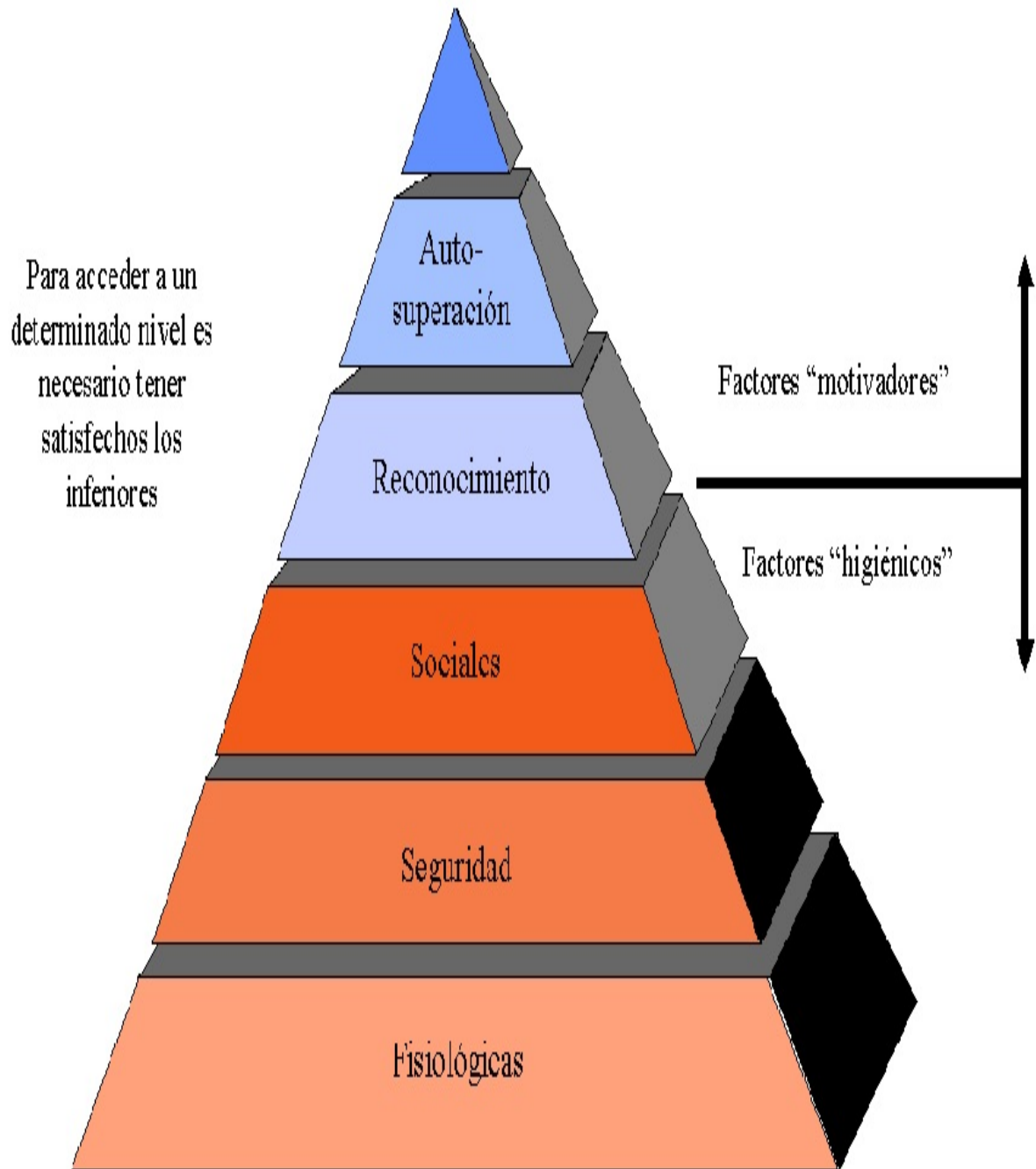
Es claro que lograr dirigir las conductas de los empleados hacia los objetivos de la organización es el desafío central de la gestión, y de aquí la importancia de este tema.

A continuación repasaremos brevemente algunos de los principales modelos que fueron marcando hitos en la comprensión de la motivación humana, y por lo tanto en la evolución de las técnicas de gestión de RH.

## **19. La jerarquía de necesidades de Maslow{18}**

Un modelo de comportamiento particularmente difundido en el ámbito de la gestión de RH es el desarrollado por Abraham Maslow en la década de 1950. Maslow propuso que las personas generan su conducta para satisfacer necesidades, conscientes o inconscientes, por lo cual el estudio de ellas es fundamental para comprender conductas, tanto individuales como organizacionales.

Según Maslow, las necesidades se estructuran jerárquicamente, en niveles de distinta prioridad de satisfacción. En otras palabras, la teoría o modelo de Maslow propone que, conforme satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. La jerarquía de necesidades de Maslow se representa a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles.



## *1. Figura: La Pirámide de Maslow*

Una idea central del modelo de Maslow es que las necesidades de los niveles más altos en la jerarquía ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho las necesidades inferiores.

A continuación describimos brevemente los distintos niveles de necesidades representados en la “Pirámide de Maslow”.

**Necesidades fisiológicas.** Son necesidades materiales, básicas para mantener la homeostasis{19} del cuerpo físico. Dentro de esta categoría se incluyen: la necesidad de respirar, de beber, de dormir, de comer, de abrigarnos, entre otras.

**Necesidades de seguridad.** Surgen de la búsqueda de seguridad y protección, la cual normalmente pasa a ser prioridad para una persona sólo cuando sus necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, o cuando existe al menos una expectativa positiva para su satisfacción oportuna. Esto explica en cierto modo los actos arriesgados que puede cometer una persona para obtener satisfacción a sus necesidades fisiológicas, y cómo su nivel de aversión al riesgo se incrementa notablemente cuando sus necesidades fisiológicas ya han sido satisfechas. Entre las necesidades de seguridad se encuentran las de seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y de la propiedad personal, entre otras.

**Necesidades sociales o de afiliación.** Están relacionadas con el desarrollo



afectivo del individuo, y son básicamente las necesidades de relacionamiento, aceptación, asociación y participación en grupos, las cuales normalmente sólo ocupan prioritariamente la mente de una persona cuando ésta tiene adecuadamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades sociales surgen de las necesidades humanas fundamentales de integración, amistad, afecto y amor. En las empresas estas necesidades se buscan satisfacer de muchas maneras, por ejemplo, a través de la generación de un clima laboral positivo, o de la organización de actividades recreativas, sociales, de integración, deportivas, artísticas y culturales, entre otras.

**Necesidades de reconocimiento.** Son las necesidades de que nuestros logros personales o profesionales sean adecuadamente reconocidos por los demás. Este tipo de necesidades normalmente sólo aflora en un individuo socialmente integrado y aceptado, es decir, en un individuo con sus necesidades sociales razonablemente satisfechas. Las necesidades de reconocimiento en las organizaciones se satisfacen a través de innumerables sistemas de compensación o incentivo, tales como premios materiales o simbólicos, beneficios especiales, promociones o ascensos, o sistemas de remuneración variable{20}.

**Necesidades de autorrealización.** Son las más elevadas que puede experimentar un ser humano, y se relacionan con la necesidad de encontrar un sentido a la vida. Normalmente solo personas que han logrado un buen nivel de reconocimiento personal o profesional logran llegar a este nivel, en el cual la búsqueda de reconocimiento externo deja de tener sentido, por lo cual cesa, y comienza un camino de búsqueda de valores y respuestas trascendentes a la vida material.

Los cuatro primeros niveles representan a las distintas necesidades que surgen por carencias materiales o sociales, mientras que el nivel superior representa la necesidad trascendental de autorrealización, que es básicamente una necesidad de comprensión. Mientras una persona se encuentra entretenida en las cuatro niveles inferiores, buscando satisfacer necesidades materiales o relacionales (externas), la necesidad de comprensión trascendental (interna) no aparece o no

toma preponderancia.

Los niveles de la pirámide de Maslow representan escalas en la evolución del hombre, y de la humanidad como un todo. El hombre primitivo vive concentrado en la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras el hombre civilizado se concentra en las necesidades sociales, con las más básicas razonablemente satisfechas. El hombre aún más avanzado pasa a un estado más competitivo en busca del reconocimiento del mundo externo. Por último, el hombre en su último escalón de evolución pasa a concentrarse exclusivamente en la necesidad de comprender en profundidad las razones de su existencia, y de responder a los más fundamentales interrogantes de la vida, en un camino que prácticamente no tiene un cierre definitivo, al menos para la mayoría de la gente.

## 20. Las teorías X e Y de McGregor{21}

McGregor, por primera vez en 1957, propuso que todas las acciones de gestión generadas por los dirigentes de las organizaciones surgen de los supuestos básicos que dichos dirigentes poseen sobre la conducta humana, en particular sobre las de sus dirigidos.

Es decir, sencillamente, lo que los dirigentes piensan y sienten acerca de cómo se comporta la gente en general determina qué tipo de acciones aplicarán en la gestión de su gente a cargo. Dichos supuestos pueden ser explícitos y conscientes o implícitos e inconscientes, pero de todas maneras determinarán las acciones de los dirigentes con respecto a su personal.

McGregor propuso que hay dos conjuntos típicos de supuestos básicos en la mente de los dirigentes, los cuales constituyen dos modelos diferentes, a los que denominó “teoría x” y “teoría y”. Algunos supuestos de ambos modelos se presentan en siguiente tabla:

## Supuestos de la Teoría X

La gente no quiere trabajar

La gente no quiere responsabilidad,  
prefiere ser dirigida

La gente tiene poca creatividad

La motivación funciona solo a los niveles  
fisiológicos y de seguridad

La gente debe ser controlada y a veces  
obligada a trabajar

## Supuestos de la Teoría Y

Bajo condiciones correctas, el trabajo surge  
naturalmente

La gente prefiere autonomía

Todos somos creativos en potencia

La motivación ocurre en todos los niveles

Gente motivada puede auto-dirigirse

## *2. Tabla: Supuestos de las teorías X e Y*

La idea básica de este modelo es que hay personas que se ajustan al modelo X y por lo tanto necesitan un cierto tratamiento, una cierta forma de conducción, para lograr satisfacción y efectividad. Por otro lado, hay personas que se ajustan al tipo Y, más desarrolladas a nivel intelectual y emocional, que necesitan otro tipo de tratamiento para alcanzar su desempeño óptimo.

El problema central es que los directivos suelen generar su trato al personal a partir de sus creencias sobre la naturaleza humana, sin distinguir que existen distintos tipos de personas y que estas requieren un trato diferente para alcanzar máxima productividad y desarrollo. Es claro que tratar a una persona tipo X según el modelo Y no funciona y genera conflictos, de igual manera que tratar a una persona de tipo Y según el modelo X.

## 21. La teoría de los factores higiénicos y motivadores

Frederick Herzberg{22} en 1959 propuso una clasificación de los factores que influyen sobre la satisfacción, motivación y por ende desempeño de las personas. Los clasificó en higiénicos y motivadores, en su denominada “Teoría de los dos factores de la satisfacción en el trabajo”.

Según Herzberg, los factores higiénicos son aquellos relacionados con necesidades básicas, y son considerados como imprescindibles por las personas, de manera que su presencia no produce motivación, pero si satisfacción, mientras que su ausencia produce insatisfacción y desmotivación. Son los factores que las personas dan por sentado que deben existir en una organización. Por esta razón, su existencia no genera una motivación diferencial. Simplemente satisfacen las expectativas del personal. Son, por ejemplo, factores como políticas justas, supervisión competente, seguridad física, salario justo, condiciones de trabajo dignas, relaciones interpersonales correctas, servicios básicos, entre otras.

Por otro lado, los factores motivadores son aquellos que van más allá de la mera satisfacción de las necesidades básicas, y se relacionan con necesidades más elevadas (ver el modelo de Maslow). Estos factores pueden generar motivación y entusiasmo en las personas y son, por ejemplo, factores como la posibilidad de aprender y desarrollarse, el reconocimiento explícito a los logros por parte de los superiores, la posibilidad de un trabajo desafiante, niveles de responsabilidad crecientes, oportunidades para el progreso y desarrollo en la organización, entre otros.

Vale aclarar que, estrictamente, cuáles factores son efectivamente considerados

“higiénicos” o “motivadores” por una determinada persona depende directamente de sus características particulares. Es decir, estos factores son relativos a cada individuo y a su nivel de desarrollo. Hay personas que carecen de ciertas comodidades básicas en su trabajo actual y por lo tanto las considerarían como factores motivadores si se las ofrecieran en un nuevo trabajo. Para otras personas, ya habituadas a dichas comodidades, estas representarían factores higiénicos, no motivadores.

La relatividad de los factores motivadores para cada individuo es una regla general, por lo cual toda estrategia motivacional de una organización debe ser diseñada teniendo en cuenta las características particulares de cada individuo involucrado.

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de “enriquecimiento del puesto”, que supone diseñar un puesto de trabajo de un modo más ambicioso, de manera tal que permita satisfacer motivaciones superiores del individuo que lo ocupa. Muy sintéticamente, principios generales que guían un proceso de enriquecimiento de un puesto de trabajo son los siguientes:

Evolución de un control del empleado por tareas a un control por objetivos o resultados

Supresión o reducción de controles burocráticos

Mayor margen para la toma de decisión (mayor nivel de delegación, mayor cesión de autoridad, incremento de la responsabilidad)

Asignación de tareas nuevas y más difíciles

Mayores posibilidades de aprendizaje

Planteo de desafíos que requieren la aplicación del criterio propio

Feedback periódico sobre avances y retrocesos en los resultados



## 22. La teoría de las necesidades secundarias o de las tres necesidades

McClelland<sup>{23}</sup> (1989) propuso que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (correspondientes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), su conducta pasa a estar prácticamente dominada por tres tipos de necesidades:

**Necesidades de logro.** Se relacionan con el impulso a sobresalir, a tener éxito en la consecución de objetivos. Estas necesidades llevan a los individuos a imponerse a ellos mismos metas desafiantes. Las personas en las cuales prevalecen las necesidades de logro sienten en general una gran presión interna para desarrollar actividades, pero muy poca para relacionarse con otras personas. Las personas impulsadas por este tipo de motivación tienen deseos de alcanzar la excelencia, se esfuerzan por lograr un trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y demandan “feedback” frecuente sobre su desempeño

**Necesidades de poder.** Se relacionan con el deseo de influir y controlar a otras personas, y a obtener su reconocimiento. A las personas motivadas por este tipo de necesidades normalmente les agrada que se las admire o se las considere importantes o poderosas, y desean adquirir cada vez más prestigio y status. Estas personas en general luchan para que predominen sus ideas por sobre las de los demás y para obtener cada vez más poder.

**Necesidades de afiliación.** Se relacionan con el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas con otras personas, de formar parte de un grupo, de compartir valores y experiencias. A las personas en quienes prevalece este tipo de motivación normalmente les agrada ser populares y mantener contacto cercano con los demás. En general no se sienten cómodas con un trabajo individual o aislado, y les atrae más trabajar en grupo, socializar y

colaborar con otros.

Claro que las tres motivaciones o necesidades indicadas pueden operar simultáneamente, generando impulsos alineados o no alineados, pero en general, en un determinado momento, una de ellas es la que domina sobre las demás y por lo tanto la conducta del individuo en cuestión se organiza en torno a ella como prioridad central.

Es importante destacar que, según este modelo, cada persona experimenta un balance diferente de las tres formas de motivación o tres tipos de necesidades. Es decir, hay personas en quienes prevalecen las necesidades de afiliación, otras en quienes prevalecen las de poder y otras en quienes prevalecen las de logro. La orientación hacia alguna de estas motivaciones es normalmente incorporada o aprendida a lo largo de nuestro proceso formativo básico, principalmente en nuestra infancia, a partir del contacto con agentes formadores o socializantes como la familia, la escuela y los medios de comunicación.

McClelland propuso que las personas que exhiben un desempeño excepcional se diferencian de las que solo alcanzan un desempeño satisfactorio no por un mayor conocimiento o experiencia, sino porque tienen un altísimo nivel de motivación dirigida al logro. Asimismo, McClelland propuso que existe una relación directa e históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo económico de las naciones.

Por otro lado, mientras una elevada motivación al logro es fundamental para lograr desempeños excepcionales en tareas de ejecución, para el ejercicio de posiciones de gestión resulta imprescindible un alto nivel de motivación hacia el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino el de dirigir a otros para que las realicen efectiva y eficientemente.

## 23. La teoría de las expectativas

Esta teoría en general se atribuye a Víctor Vroom{24} (1964), aunque hay quienes la consideran compartida con Lyman Porter{25} y Edward Lawler{26} (1968). Según esta teoría, los individuos siempre abrigan ciertas esperanzas (expectativas) con respecto a los sucesos futuros de sus vidas, y su conducta es el resultado de elecciones o decisiones cuyo objetivo es siempre el de maximizar recompensas y minimizar sufrimientos futuros.

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas como valiosas para ellas y a la vez evalúan (subjetivamente) que su probabilidad de alcanzarlas es alta, o al menos razonable, como para generar acciones o esfuerzos hacia ellas.

La teoría de las expectativas apunta a explicar principalmente las conductas conscientes del ser humano. No es en cambio muy adecuada para explicar reacciones impulsivas o conductas inconscientes o descontroladas.

En términos sencillos, esta teoría propone que una persona se sentirá motivada a hacer un esfuerzo en cierta tarea si se dan las siguientes tres condiciones fundamentales:

1. La persona cree que podrá alcanzar el desempeño requerido

2. La persona cree que dicho desempeño le valdrá una recompensa

3. La persona cree que dicha recompensa satisfará sus necesidades o metas personales

Así, esta teoría propone que la motivación resultante en una persona dependerá de tres elementos fundamentales, todos subjetivos:

La percepción de la persona acerca de la probabilidad de que el esfuerzo realizado de como resultado el desempeño requerido para alcanzar la meta

La percepción de la persona acerca de la probabilidad de que el desempeño requerido le permita obtener la recompensa correspondiente

La percepción de la persona acerca del grado en que la recompensa esperada permitirá satisfacer sus metas personales

Según esta teoría, muchos empleados no desarrollan altos niveles de motivación sencillamente porque perciben una insuficiente probabilidad en uno o más de los tres elementos o relaciones indicadas, es decir, hay empleados que no están motivados porque:

No ven con claridad que su esfuerzo se corresponda con un desempeño

adecuado, o

No ven con claridad que un buen desempeño los lleve a una recompensa, o

No ven con claridad que la recompensa a alcanzar se vaya a alinear con sus metas personales, o

Por una combinación de las tres opciones indicadas.

## 24. La teoría ERC

Esta teoría, atribuida a Alderfer{27}, se relaciona claramente con el modelo de Maslow, y propone la existencia de tres tipos básicos de motivación:

Motivaciones de existencia (E). Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad del modelo de Maslow.

Motivaciones de relación (R). Se corresponden con las necesidades sociales y de reconocimiento (necesidades de interacción social con otras personas, de apoyo emocional, de reconocimiento y de sentido de pertenencia a un grupo).

Motivaciones de Crecimiento (C). Se corresponden con las necesidades de autorrealización (necesidades de desarrollo y crecimiento personal).

Alderfer plantea que las necesidades humanas se ordenan desde las más concretas, primitivas y básicas (las de existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas, más avanzadas y elevadas (de crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

Aunque en el modelo de Alderfer no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, según esta teoría la energía que alimenta la conducta del individuo también tiende a moverse desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (desde E hacia C, pasando por R), dándose el fenómeno de

satisfacción - proyección (se satisface una necesidad y se avanza hacia otra menos concreta).

Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de frustración - regresión, el cual ocurre cuando resulta bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y entonces el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta o más básica (de existencia por ejemplo).

Según Alderfer, cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de una de sus necesidades de existencia (las más básicas y concretas), normalmente se dedicará con más esfuerzo y foco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría.

## 25. La teoría de la evaluación cognoscitiva

La teoría de la evaluación cognoscitiva se centra en el estudio de la influencia de las recompensas externas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsada por una motivación intrínseca, y recibe alguna recompensa externa (motivador extrínseco), esto le puede provocar una disminución de la motivación intrínseca inicial.

La explicación más común de este fenómeno psicológico señala que al recibir compensaciones externas, el individuo intrínsecamente motivado comienza a percibir que su conducta está siendo controlada o intentando ser controlada desde afuera, por otras personas (las que otorgan la recompensa). Esto lo hace dudar de su nivel o capacidad de autodeterminación y resiente su motivación intrínseca.

Claro que este efecto de ninguna manera es una regla general, ya que no todas las recompensas externas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) tienen mayor posibilidad de afectar (reducir) la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (elogios, reconocimiento verbal, por ejemplo) son menos proclives a reducirla.

Por otro lado, es claro que las recompensas conocidas con antelación y esperadas (anunciadas) pueden disminuir la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no, aunque sí pueden afectar la conducta del individuo en un próximo evento. Así, una recompensa tangible y esperada normalmente afecta fuertemente la motivación intrínseca, mientras una recompensa intangible e inesperada tendría menor probabilidad de afectarla negativamente.



Para la percepción de la persona, una recompensa suele tener dos efectos:

1) un efecto de “intento de control” sobre la conducta (intento de moldear el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así en alguna medida la autodeterminación del individuo) y

2) un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad percibido en la realización de la tarea).

Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (no afecta la sensación de autodeterminación del individuo) normalmente hace que la motivación intrínseca aumente, y viceversa.

Por otro lado, si la información recibida hace que el individuo se perciba a sí mismo como especialmente competente, normalmente se estimula su motivación intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite al individuo una sensación de baja competencia.

## 26. La teoría de la fijación de metas

Edwin Locke<sup>{28}</sup> (1969) propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación para las personas. Las metas adecuada y voluntariamente fijadas son importantes motivadores en cualquier actividad, ya que impulsan y guían nuestros actos, y nos llevan a brindar nuestro mejor rendimiento.

La fijación de metas puede tener varios efectos:

Centrar la atención y la acción

Direccionar la energía y el esfuerzo

Aumentar la persistencia

Ayudar a la elaboración de estrategias

Para que la fijación de metas sea realmente útil como técnica motivacional estas deben ser:

Específicas (concretas, claramente definidas, mensurables)

Difíciles / desafiantes

Factibles

Un elemento importante para permitir que la fijación de metas opere como elemento motivador en una persona es el “feedback” o retroalimentación de sus referentes o superiores. Todo individuo necesita feedback sobre su avance para mantener el deseo de potenciar su desempeño.

La teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento de los individuos. A igualdad de condiciones en las demás variables relevantes (capacidad de la persona, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas ofrecidas, disponibilidad de recursos, etc.), un trabajador con metas claras, desafiantes y factibles tendrá con seguridad un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas.

Para que las metas puedan obrar como impulsores de la motivación deben tener cierto grado de dificultad. Metas con muy baja o excesiva dificultad no operan como motivadoras. Es decir, si a un empleado se le asigna un proyecto demasiado sencillo en relación a sus capacidades, su motivación para realizarlo será normalmente baja o nula. Lo mismo si se le asigna un proyecto que él mismo perciba como imposible de realizar.

Para que la fijación de metas funcione estas deben ser específicas, es decir, deben señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr, en qué período de tiempo y cómo se medirá su logro.

Las metas específicas y difíciles pero realizables, y cuyo cumplimiento implica una recompensa deseada, normalmente despiertan en un individuo normal deseos de alcanzarlas. Así la fijación de metas orienta su conducta y estimula su capacidad de persistencia.

Para que el proceso resulte efectivo, además debe haber retroalimentación de los referentes o supervisores al individuo, es decir, la persona debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta.

Por último, hay otras variables que influirán en el nivel de motivación producido por la fijación de metas, como, por ejemplo:

El compromiso del individuo con la meta, o el grado de aceptación o atractivo de la meta, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien se la asignó es una persona percibida como creíble, digna de confianza o incluso admirable

La percepción de la eficacia personal. Influirá en la motivación del individuo no tanto su verdadera capacidad, o su capacidad medida objetivamente, sino la percepción que él mismo tenga sobre su propia capacidad para alcanzar la meta (nivel de seguridad o autoconfianza)

El tipo de metas. Es de notar que metas grupales podrían generar un nivel inferior de motivación, debido a que los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él en principio no puede controlar

La cultura imperante en la organización. Los valores y motivaciones estimulados por el sistema social (ya sea una empresa, organización o incluso país) determinarán qué grado de importancia se le asigna al logro personal. Por ejemplo, en Argentina culturalmente se le asigna un alto valor al logro en el campo deportivo, por ejemplo, pero un bajo valor al logro en el campo educativo o científico, lo cual claramente impulsa el desarrollo en un campo y frena el desarrollo en el otro.

## 27. La teoría del flujo

La teoría del flujo (Mihaly Csikszentmihalyi{29}) es un intento de explicación de lo que sucede en nuestra mente cuando la realización de una actividad nos provoca una sensación tan placentera que nos lleva a realizarla y a perseverar, incluso aunque la actividad tenga un alto grado de dificultad y requiera un alto nivel de esfuerzo psíquico y/o físico.

En esas situaciones se suele dar un estado de concentración absoluta en la actividad, y una sensación placentera que se denomina “flujo”. Cuando se experimenta este efecto la persona suele quedar absorta en la tarea que está realizando, en cierta forma desconectada del contexto, con atención exclusiva a la tarea y con la sensación de que la conciencia se funde con sus actos.

En este estado la conciencia se dedica exclusivamente a la tarea y no le queda espacio para otros pensamientos, preocupaciones u otras interferencias. Se alcanza una sensación de unidad y de solo existencia del momento presente. La atención puede quedar tan concentrada que la persona en cierta forma pierde noción del tiempo y del espacio. En un momento no sería raro que la persona no sepa bien dónde se encuentra ni cuánto tiempo hace que está dedicado a la tarea.

La experiencia del flujo se logra a partir de una motivación enteramente intrínseca, y ocurre normalmente en forma independiente de la meta. En este estado es muy probable que la meta se alcance, dado el alto grado de concentración en la tarea, pero el foco de la persona está mucho más en el proceso que en la meta, es decir, más en el desarrollo que en su finalización. El individuo se concentra en lo que hace por el placer que obtiene en el preciso instante de la ejecución, no por una recompensa futura.

La experiencia del estado de flujo requiere que la persona se embarque en una tarea con una buena dosis de desafío, que exija la puesta en práctica completa de sus competencias. La experiencia del flujo es más intensa cuando el desafío es mayor y por lo tanto las competencias necesarias para superarlo son mayores. La relación entre el desafío que impone la tarea y las competencias del individuo, además de establecer las condiciones básicas para producir una experiencia de flujo, podría producir otros resultados, cuando desafío y competencias no estén en una adecuada relación.

Una baja competencia frente a tareas moderadamente desafiantes puede producir excesiva preocupación. Una baja competencia frente a tareas muy desafiantes puede provocar ansiedad, angustia o directamente la paralización. Una elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes suele causar aburrimiento y desmotivación. Y, finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía.

Por último, cabe destacar que el estado de flujo en general se alcanza cuando un individuo con ciertas competencias aborda un desafío y siente en los primeros pasos que, si bien la tarea es muy difícil, comienza a avanzar positivamente, casi de manera sorpresiva para sí mismo. De esta manera la persona va tomando confianza gradualmente y se produce un efecto de retroalimentación positiva:

**-> más confianza -> más motivación -> más esfuerzo -> mejor desempeño ->**  
mejores resultados -> más confianza ->

Esta retroalimentación positiva termina construyendo un círculo virtuoso de motivación, esfuerzo y eficacia, que puede llevar a que se produzca el estado de flujo y, en general, resultados excepcionales.



## **28. La teoría de la motivación intrínseca**

La teoría de la motivación intrínseca (Kenneth Thomas{30}) estudia el caso de las organizaciones que no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa sinceros y genuinos. Para lograr esto no son suficientes las recompensas externas tradicionales, con las que se suele intentar lograr la alineación, en cierta manera forzada o artificial, de los trabajadores hacia las metas de la organización.

Según esta teoría, un nuevo estilo de trabajo basado en la motivación intrínseca sería posible debido a que los trabajadores buscan algo más que el dinero y las recompensas indirectas, es decir, los trabajadores (o al menos ciertos trabajadores) buscan recompensas intrínsecas por la mera ejecución de sus tareas.

La teoría propone que las recompensas internas tienen (para ciertas personas) un alto contenido emocional y que “hacer lo que la persona considera que se debe hacer” provoca que una persona se sienta bien.

La verificación de esta teoría en un ambiente laboral real requiere que el trabajador realmente encuentre un sentido, una utilidad trascendental en su trabajo, alineada con sus propios valores. Si esto se verifica, entonces el trabajador se manejará con altos niveles de autonomía, motivación, atención y concentración, y sus competencias se pondrán en juego al máximo para lograr los resultados requeridos.

En este estado el trabajador incluso podrá apuntar a lograr objetivos de mayor exigencia o complejidad que los que la misma organización le impone. Trabajando en esta modalidad los trabajadores normalmente exhiben un alto grado de autonomía y suelen reclamar altos niveles de delegación para utilizar su propio criterio e incluso mejorar los lineamientos recibidos de sus superiores.

Esta modalidad de trabajo con autodirección exige altos niveles de iniciativa y compromiso, los cuales sólo pueden lograrse a partir de una satisfacción de la persona más profunda que la que puede alcanzar por recompensas externas, materiales o de otro tipo.

El trabajo en modalidad de autodirección, en consecuencia, permite al trabajador alcanzar cuatro tipos de recompensas intrínsecas:

Autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas),

Sensación de competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesarias para realizar la tarea de manera excelente),

Sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el mismo individuo) y

Sensación de progreso (posibilidad de percibir el progreso real que el propio trabajo produce).

La combinación de estos cuatro elementos provocan (en las personas capaces de trabajar en esta modalidad) un estado de alta motivación intrínseca, derivado de la propia ejecución de la tarea y del sentido o valor que el trabajador le asigna, que a su vez genera un alto desempeño y una elevada sensación de satisfacción. En esta modalidad de trabajo se produce una perfecta simbiosis entre el cumplimiento de objetivos organizacionales y personales.

## 29. La teoría de la equidad

SEGUIR DE ACA

Esta teoría, atribuida a Stacey Adams{31}, afirma que los individuos comparan en forma continua sus esfuerzos y recompensas con las de los demás, y evalúan, en forma consciente o inconsciente, si son justas, equitativas, reaccionando consecuentemente con el fin de eliminar cualquier injusticia percibida.

Aclaremos que una persona puede percibir una injusticia cuando esta en realidad no existe, debida a su imperfecta observación o su inadecuado análisis, o a su falta de información. Cuando una persona percibe un estado de inequidad, busca caminos para reestablecer la situación que considera equitativa, la cual puede ser justa o injusta desde un punto de vista objetivo. Si percibimos que estamos recibiendo la misma recompensa que otros por un trabajo equivalente nos sentimos relajados, satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos sentimos frustrados, enojados o desmotivados y nuestra reacción puede ser básicamente de dos tipos: 1) reducir el esfuerzo para balancear nuestra percepción de la relación esfuerzo / recompensa o 2) incrementar nuestro esfuerzo para lograr mayor visibilidad y eventualmente equiparar nuestra recompensa llevándola al nivel que subjetivamente consideramos adecuado o correcto. La teoría de la equidad apunta a explicar los efectos que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. Todo esto en un proceso de observación y evaluación totalmente subjetivo y que puede estar plagado de errores de percepción y procesamiento. En síntesis, en una organización, cada individuo:

Percibe que brinda ciertos aportes, como por ejemplo, sus conocimientos, su experiencia, su tiempo, su esfuerzo, su dedicación, su entusiasmo, etc.

Percibe que recibe un conjunto de recompensas, como, por ejemplo, su salario, otros beneficios, prestigio, estimación, afecto, reconocimiento, etc.

Los individuos entonces tienden indefectiblemente a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de comparación. Si denominamos RI y AI a las recompensas y aportes del individuo en estudio, y RC y AC a las recompensas y aportes del individuo de comparación o referencia, se pueden dar distintos casos:

Si percibe que  $RI/AI = RC/AC$ , entonces el individuo observador tendrá una sensación subjetiva de equidad, pues percibe que la relación entre las recompensas y los aportes propios es equivalente a la relación entre las recompensas y aportes del individuo subjetivamente elegido para su comparación. En este caso el individuo observador seguramente se sentirá conforme y razonablemente motivado hacia un buen desempeño (afectado por supuesto por otras variables influyentes, como sus competencias, sus recursos y otras).

Si percibe que  $RI/AI < RC/AC$ , entonces el individuo tendrá una sensación subjetiva de inequidad, pues se siente insuficientemente retribuido, en relación al esfuerzo que siente que brinda. En este caso, el individuo seguramente experimentará una reducción de su motivación y desarrollará conductas compensatorias, por ejemplo, reduciendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía.

Si percibe que  $RI/AI > RC/AC$ , entonces el individuo podría desarrollar cierto sentimiento de culpa, y también podría asumir conductas que permitan restablecer la equidad que percibe, por ejemplo, incrementando sus aportes voluntariamente o disminuyendo sus recompensas de alguna manera.

Además de alterar los aportes y/o las recompensas propias, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad, por ejemplo:

modificar los aportes de la persona o grupo de referencia

modificar las recompensas de la persona o grupo de referencia

cambiar al individuo o grupo referente o

cambiar completamente la situación (cambiar de trabajo, por ejemplo)

Según la teoría de la equidad, el individuo puede hacer su comparación subjetiva:

Con un referente dentro de la misma organización

Con un referente de otra organización

Con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización

Con su propia experiencia en otra organización

### 30. La teoría conductista

La teoría conductista se apoya en los fundamentos generados por el estudio del condicionamiento clásico, operante y el aprendizaje social, llevado a cabo alrededor de 1920, principalmente por Skinner{32}, Pavlov{33} y Watson{34}. En particular fue este último quien sistematizó los descubrimientos del condicionamiento para generar en la década de 1950 las bases y principios de la teoría conductista, la cual se confronta de manera directa con el paradigma psicoanalítico que imperaba en ese tiempo. Hasta ese momento, el centro de estudio de la psicología era la mente, su contenido, su estructura y su funcionamiento, lo cual era llevado a cabo a través de la introspección y el psicoanálisis, para descifrar los procesos psíquicos internos. El conductismo, de la mano de Watson, concentra en cambio su interés en el estudio exclusivo de la conducta observable, y de su relación con el medio, abandonando el interés central por la conciencia y la mente. En sus primeros avances, la teoría conductista se centró en los principios del aprendizaje y de la modificación de la conducta, a través del aumento del repertorio de conductas deseables, o la disminución de las contrarias, usando procesos de reforzamiento o castigo / reprimenda heredados del condicionamiento clásico de Pavlov y el operante de Skinner, cuyos principios eran:

Determinismo. La búsqueda de relaciones estables entre causas y efectos

Experimentalismo. Cada caso debe someterse a verificación experimental

Parsimonia. Frente a varias teorías explicativas se optará por la menos compleja



Operacionismo. Los conceptos deben ser aplicables en operaciones concretas

Ambientalismo. Se busca la explicación de la conducta en relación al ambiente

Muchos consideraron a la teoría conductista en sus inicios como simplista y mecánica, y no aceptaron que dejara de lado conceptos y principios fundamentales del psicoanálisis. Además, esta teoría fue criticada éticamente por su “manipulación” del sujeto, al tener por objetivo su cambio de conducta sin que él mismo forme parte conciente del proceso.

Hoy en día, el enfoque conductista apunta a dejar de lado la separación y el aislamiento característico de su primera etapa, y aspira a la generación de un paradigma de integración entre métodos conductistas y no conductistas.

### **31. Evolución de la administración**

Hemos repasado brevemente algunos de los modelos más difundidos en las últimas décadas, que brindaron nuevos enfoques y se constituyeron en hitos de la evolución del estudio del comportamiento humano en las organizaciones. Lógicamente la filosofía, metodologías y técnicas de administración de organizaciones debieron y deben continuamente adaptarse a las características de los principales recursos que deben administrar, es decir, a las características del ser humano. Pero el ser humano se encuentra en continua evolución, en continuo cambio, y la evolución del hombre impulsa inexorablemente la evolución de las metodologías de gestión de RH. Es claro que no era lo mismo conducir a un equipo de trabajadores en una planta a principios del siglo XX, que conducir a un equipo actual de vendedores en una empresa moderna multinacional, para dar sólo un ejemplo. Así, las escuelas de administración deben evolucionar para acompañar y alinearse a la evolución del ser humano promedio. Y así lo hacen, aunque con cierto atraso, debido a los largos períodos de investigación y experimentación que implica el descubrimiento, consolidación y aplicación práctica de nuevos conceptos y técnicas a la gestión de organizaciones. Este atraso es el origen de no pocos de los conflictos que se producen en las organizaciones. Tal parece que las técnicas de gestión siempre siguen de atrás a las cambiantes necesidades del ser humano.

## 32. Las competencias fundamentales de los líderes

Los líderes son sin duda el “motor de arranque” de las organizaciones. Sin ellos los procesos no se mantienen ni se controlan, no se producen ajustes o innovaciones oportunas y las organizaciones se estancan, entran en decadencia y quedan sujetas a la ley general de la entropía{35}. Una organización sin líderes no se mantiene ni progresa. Es algo notable como una organización puede contar con decenas de gerentes de larga trayectoria y muchos estudios, y aún así no contar con verdaderos líderes, capaces de impulsar a otras personas y generar cambios beneficiosos para la organización. Es claro que la condición de gerente pasa por un cargo formal, mientras que la condición de líder, como ahora veremos, pasa por el desarrollo de ciertas capacidades personales. Estas capacidades son:

4. Iniciativa. Es la capacidad de tomar acción sin necesidad de estímulos externos, sin necesidad de una motivación proveniente de otra persona o de una situación externa. Esta capacidad surge de los atributos más fundamentales de un ser humano: su consciencia y su voluntad.

5. Visión. Es la capacidad de comprender una organización y su entorno, definir objetivos útiles y posibles, e identificar las estrategias más convenientes para alcanzarlos. Esta capacidad surge de otras más básicas como las de percepción e inteligencia.

6. Influencia. Es la capacidad de modificar el comportamiento de otras personas a través del propio. Esta capacidad surge de la capacidad de comunicación interpersonal, la cual tiene a su vez fuertes raíces en la inteligencia emocional{36}.

A continuación se describen con más detalle estas tres capacidades.

### **33. La iniciativa de los líderes, el punto de partida**

El verdadero líder posee la capacidad de tomar iniciativa, la cual técnicamente puede definirse como “la capacidad de generar acciones sin necesidad de un estímulo externo”. Gracias a esta capacidad, poco común en la sociedad en general, un verdadero líder es capaz de generar verdaderas “acciones” libres. Mientras las personas comunes actúan mayormente a partir de re-acciones al entorno, el líder es capaz de generar acciones libres premeditadas. La chispa inicial de un cambio, el impulso originario que saca a una organización del estancamiento o la rutina solo puede ser generada por un verdadero líder, es decir por una persona con capacidad para realizar acciones sin estímulos externos, e incluso en contra de ellos, en contextos adversos. Mientras personas comunes o con baja capacidad de liderazgo suelen reaccionar a contextos adversos a través de la queja continua, los verdaderos líderes son capaces de generar iniciativas que impulsan cambios y, eventualmente, soluciones. La capacidad para tomar iniciativa es de las más elevadas que puede poseer una persona, y deriva directamente de su “Yo” o “Ego{37}”, y de la fuerza de voluntad característica de personas con gran desarrollo de la individualidad. La capacidad de tomar iniciativa libre se corresponde con un alto desarrollo espiritual, o desarrollo del “Yo”, el cual a su vez se traduce en mayores niveles de conciencia, voluntad y libertad de decisión y acción.

La capacidad de toma de iniciativa es referida de manera más familiar en las organizaciones como la capacidad de actuar de manera “pro-activa”, o de actuar “motu proprio{38}”. Un verdadero líder es capaz de accionar incluso contra estructuras adormecidas o atrofiadas en las organizaciones, superando las poderosas fuerzas hipnotizantes de la rutina, la habituación o el acostumbramiento, y evitando el estancamiento, característico en personas sin capacidad de liderazgo.

Una de las barreras que atenta en las organizaciones contra la toma de iniciativa es el fenómeno de la “autocomplacencia”, que no es otra cosa que la tendencia humana primitiva a buscar justificativos por los problemas o fallas que tenemos o experimentamos, calmando así inconscientemente nuestra ansiedad, pero a la vez atentando contra las iniciativas de mejora propuestas por los líderes no complacientes.

Una fuerza fundamental subyacente a las barreras al cambio en las organizaciones es el fenómeno psíquico de habituación, que opera al máximo en personas con bajo nivel de iniciativa y les hace sentir como “normal” cualquier situación anómala o perjudicial, con sólo que ésta se sostenga firme en el contexto por un tiempo suficientemente prolongado. Cuando una falla, error, ineficiencia, o situación inconveniente se instala en una organización durante un tiempo prolongado, se fija y cataloga como “normal” en la mente de las personas sin gran desarrollo de la conciencia, eliminando en sus mentes toda posibilidad de esfuerzo de cambio. Podríamos definir a los líderes como personas inmunes al hipnotismo de la habituación y al adormecimiento o atrofia que surge del vicio de la autocomplacencia.

### **34. La visión de los líderes, brújula y mapa de las organizaciones**

Una persona con gran iniciativa es en principio una bendición para una organización, pero si esa fuerza de iniciativa es usada para perseguir objetivos erróneos o deshonestos, la bendición rápidamente puede convertirse en una maldición. Para que la fuerza de la iniciativa sea orientada de manera efectiva y útil para la organización, se requiere una segunda capacidad en el líder: la “visión”. La “visión” es la capacidad de comprender a una organización y su contexto, y con esta comprensión establecer objetivos beneficiosos y posibles, junto con la estrategia más adecuada para alcanzarlos. En otras palabras, la visión de un líder se traduce en la práctica y en sus conductas observables como capacidad de “planeamiento”. El buen líder “ve” más allá que sus seguidores, en el sentido que puede percibir tendencias, puede ver las consecuencias de los hechos actuales antes de que se produzcan y, en cierta manera, puede visualizar el futuro y prevenir conflictos o problemas. No lo hace con ningún poder especial, ni con un sexto sentido, sino a través de una mayor capacidad para percibir, diferenciar, relacionar, descifrar e interpretar múltiples y pequeños cambios en el contexto, imperceptibles para personas sin “visión”. El líder percibe mejor y más rápido que el ser humano promedio los cambios graduales que se dan en el contexto, las tendencias, los indicios a veces casi imperceptibles que indican hacia dónde evoluciona el contexto y el mundo en general. A partir de esa especial percepción, y de su mayor capacidad para procesar e interpretar toda la información que percibe, es que el líder en cierta forma puede adelantarse al futuro y tomar decisiones de cambio certeras y oportunas. El líder visionario puede anticipar eventos e identificar hacia donde va la realidad, tanto del ambiente como de la organización. Esto le permite identificar antes que nadie las medidas que se deben tomar para evitar problemas futuros o para aprovechar oportunidades que se presentan o presentarán en el contexto. A la capacidad de realizar todo esto la llamamos “visión”, y es la esencia de la capacidad de pensamiento estratégico. Con ella el líder es capaz de identificar los objetivos que conviene fijar, y los lineamientos más convenientes para los planes de acción.

Sintetizando, las capacidades y recursos básicos que aportan al desarrollo de la visión son:

**Capacidad de atención, percepción e interpretación{39}. Para desarrollar visión se requiere información. Para contar con información se requiere capacidad de atención, percepción e interpretación. La persona más inteligente del mundo, sin información del mercado, de los procesos internos, fortalezas y debilidades de la organización, de la competencia, de proveedores y clientes, del marco legal, entre otra información clave, no podrá identificar objetivos adecuados para perseguir, ni las estrategias más eficientes para alcanzarlos. Por lo tanto no podrá liderar de manera efectiva.**

**Capacidad de pensamiento lógico{40}. La capacidad de pensamiento lógico es la capacidad para resolver problemas dentro de reglas muy estrictas e ineludibles. Es la capacidad que nos permite resolver problemas matemáticos o los ejercicios típicos en tests de coeficiente intelectual. En las organizaciones el pensamiento lógico se pone en juego fundamentalmente en el desarrollo de planes de acción para la concreción de objetivos ya fijados.**

**Pensamiento creativo{41}. La capacidad de pensamiento creativo es la capacidad de eliminar reglas innecesarias en el análisis de una situación. Es la capacidad de resolver problemas alterando las reglas imperantes, es decir no tanto respetando las reglas impuestas (pensamiento lógico) sino incorporando las reglas a las variables modificables. Es notable como mucha gente es incapaz de cuestionar las reglas que limitan la solución de un problema, lo cual es un indicador de baja capacidad de pensamiento creativo. En las organizaciones el pensamiento creativo se pone en juego principalmente en el desarrollo de planes estratégicos al más alto nivel, es decir, en los procesos de identificación de los objetivos que más le conviene perseguir a la organización, dadas las condiciones del contexto.**



### **35. La influencia de los líderes, motor de las organizaciones**

El líder, además de tomar iniciativa y determinar el mejor curso de acción posible, debe ser capaz de impulsar a la organización para que avance según dicho curso de acción. Es decir, el líder debe ser capaz de movilizar a los demás integrantes de la organización para que se encolumnen tras los objetivos estratégicos fijados. A veces estos “otros integrantes” no son sólo sus empleados o personal a cargo, sino personal de otras áreas, o incluso sus propios superiores, muy frecuentemente estructurados estos últimos en una forma de pensamiento desactualizada o no ajustada a los cambios que se vienen desarrollando en la organización, en los clientes y en el contexto en general. A la capacidad de realizar esto último la llamamos “influencia” o “influencia interpersonal” más exactamente. Es la fuerza de una persona capaz de movilizar a los integrantes de la organización para generar las conductas necesarias para hacer realidad el cambio.

La influencia del líder es en realidad una capacidad derivada de otra más fundamental: la capacidad de comunicación interpersonal, la cual trataremos más adelante.

Para poder orientar el comportamiento del personal, trabajando efectivamente y en coordinación con el área de RH, los líderes de la organización deben conocer muy profundamente cómo se generan los comportamientos en las personas en general. En otras palabras, los dirigentes de las organizaciones necesitan indefectiblemente contar con conocimientos y habilidades prácticas de psicología, sociología, comunicación y otras disciplinas que hacen al comportamiento humano. Sin estos conocimientos un dirigente se encuentra sin herramientas para operar sobre el comportamiento de las personas a cargo, lo cual suele hacer que caiga en la frustración y comience a utilizar la presión en forma innecesaria o inadecuada, y en algunos casos incluso la agresión, la

amenaza y hasta el acoso, todo en detrimento de las relaciones interpersonales, del clima laboral, de la motivación de la gente y, en consecuencia, de los resultados finales. La influencia interpersonal es una capacidad derivada de la capacidad fundamental del ser humano para actuar: la comunicación interpersonal, o capacidad de relacionamiento, la cual podemos desglosar en cuatro capacidades fundamentales:

**Capacidad de autodominio.** Es la capacidad de controlar nuestras emociones e instintos, y por ende nuestra conducta hacia el mundo exterior, frenando impulsos irracionales y priorizando siempre acciones definidas concientemente en línea con los objetivos establecidos y considerando previamente sus efectos en otras personas y en el contexto en general. Es claro que el primer requisito para poder guiar la conducta de otras personas es poder guiar la propia. La falta de autodominio es un problema muy frecuente en muchos dirigentes, tanto en empresas como en la política.

**Capacidad de escucha y comprensión.** Es la capacidad para percibir y procesar correctamente los estímulos que recibimos de otras personas, comprendiendo los significados explícitos e implícitos en las interacciones verbales y no verbales. Sin comprender lo que otras personas nos dicen, o nos quieren ocultar, con sus reacciones, expresiones, gestos y conductas, a veces muy sutiles, y muy frecuentemente inconscientes de su parte, sería imposible definir estrategias comunicacionales efectivas para modificar, justamente, sus decisiones y comportamientos y alinearlos a los objetivos.

**Riqueza expresiva.** Es la capacidad para dominar a voluntad los recursos comunicacionales con que cuenta el ser humano, tales como el lenguaje verbal, la gesticulación, las expresiones faciales, la para-lingüística<sup>{42}</sup> (entonación, acentuación, impostación), las posturas, entre muchos otros. La riqueza expresiva es una característica clave de los grandes oradores, y no hay duda de que la oratoria es la principal herramienta de los líderes a la hora de ejecutar los planes diseñados. La falta de capacidad de oratoria con adecuado impacto es un

problema muy frecuente de los dirigentes en las organizaciones actuales.

Sincronización. Es la capacidad para adaptar nuestra expresión comunicacional a las capacidades y preferencias racionales, emocionales e instintivas de la audiencia, haciendo de esta manera nuestra expresión más aceptable, más fácil de entender, más atractiva y mucho más influyente. La sincronización es la otra capacidad clave de los grandes oradores.

Es claro que para conducir a una organización, el grado de influencia de los dirigentes sobre los demás integrantes es clave. Sin ella, aún existiendo objetivos claros y planes muy detallados para concretarlos, nada se mantiene, ni avanza ni se concreta. Pero también es clave la influencia de los dirigentes sobre el contexto de la organización, sobre los actores externos. En otras palabras, la influencia es también la herramienta de los líderes para lograr sus propósitos fuera de la organización, para concretar negocios exitosos, acuerdos convenientes y alianzas estratégicas, con clientes, proveedores, instituciones, organismos del gobierno. Estos resultados son siempre fruto de procesos de negociación desarrollados por dirigentes con capacidad de influencia. La influencia sobre agentes externos entra en el campo de estudio de la “negociación estratégica”, disciplina también derivada de la comunicación interpersonal. Las capacidades de influencia de un dirigente se ponen claramente en juego al conducir a su personal a cargo, pero mucho más cuando intenta impulsar los objetivos estratégicos u operativos de la organización interactuando con personas sobre las cuales no tiene autoridad jerárquica, como sus pares y superiores, o dirigentes de otras organizaciones, o funcionarios del gobierno, por ejemplo.

## 36. Líderes parciales y liderazgo organizacional

Para que una persona por sí sola pueda ejercer el liderazgo sobre otras, de manera completa y efectiva, requiere contar con las tres capacidades fundamentales mencionadas. Es decir, un dirigente, para poder lograr resultados a través de otra gente, necesita contar con las capacidades de iniciativa, visión e influencia. La realidad y la experiencia nos dicen que resulta muy difícil encontrar personas que hayan desarrollado suficientemente estas tres capacidades. Cuando aparecen personas así, en general tarde o temprano se transforman en agentes de cambio a nivel social, político o religioso.

Sin embargo, ante esta natural carencia de líderes “completos”, las organizaciones tienen otra opción para establecer un sistema de conducción efectivo, y es la de contar con las tres fuerzas o capacidades del liderazgo (iniciativa, visión e influencia), pero no en la misma persona, sino en un equipo de conducción (en inglés: “management team”). Esta es una solución realista, ya que pretender contar con las tres capacidades en todos los dirigentes de una organización es prácticamente una utopía. Por esta razón es algo normal encontrar en las organizaciones a dirigentes con gran empuje e iniciativa, aunque sin demasiada visión o influencia. Por otro lado también es común encontrar dirigentes con gran visión, en general desempeñándose en áreas de planeamiento o marketing estratégico, pero sin empuje ni influencia sobre el personal, y que por lo tanto requieren de las primeras para que las motoricen. Por último, es frecuente encontrar dirigentes con gran capacidad de influencia, muy sociables y comunicativos, carismáticos{43}, con un gran desarrollo de su capacidad de comunicación y relacionamiento interpersonal, adecuados para la conducción operativa de la gente, pero sin suficiente iniciativa y visión como para tomar acción pro-activa e identificar la dirección estratégica más conveniente para la organización. Claro que estas carencias simplemente podrían ser, en alguna empresa poco profesional, el resultado de deficientes procesos de selección, capacitación o desarrollo. Pero, si la distribución de roles del liderazgo es premeditada, y varias personas se organizan en equipo para generar las tres fuerzas requeridas para liderar la organización, estableciendo no ya un líder sino

un equipo de liderazgo o un equipo de conducción, entonces la organización puede funcionar y progresar perfectamente. En estos casos, normalmente la fuerza organizadora del equipo proviene de quien posee la capacidad de iniciativa, la única capaz de romper la habituación y generar un impulso oportuno hacia el cambio requerido.

### **37. Poder, autoridad e influencia**

Poder, autoridad e influencia son términos que suelen confundirse, tanto en ámbitos no especializados como en la misma bibliografía sobre el tema. No hay un acuerdo totalmente claro sobre su exacto significado y existen diferencias de interpretación según diferentes autores. Por eso nuestra recomendación, como ya vimos, es la de siempre concentrarnos en el significado subyacente más que en los términos específicos utilizados. Tanto “poder” como “autoridad” e “influencia” son palabras que se suelen referir a un mismo concepto básico, y es la capacidad de una persona o personas para lograr que otras desarrollen los comportamientos requeridos o propuestos por las primeras. Las diferentes acepciones luego surgen a partir de las diferentes formas, técnicas o métodos utilizados para lograr dicho efecto, ya que este se puede lograr por diferentes medios, por ejemplo:

A partir de la presión o coerción física

A partir de la ostentación de un cargo jerárquico

A partir de un conocimiento o una competencia superiores

A partir de una mayor voluntad o determinación

A partir de un superior coraje o audacia

A partir de contar con mayor información

Entre muchos otros.

Todas estas son distintas formas o caminos para lograr influencia, autoridad o poder sobre otras personas. Aunque, como dijimos, no hay actualmente un acuerdo general, normalmente se reservan los términos “poder” o “autoridad formal” para referirse a elementos materiales, externos a la personalidad, que otorgan influencia a una persona, como, por ejemplo, un cargo jerárquico en una organización. Por otro lado se suelen reservar los términos “influencia” o “autoridad natural” para referirse a la ascendencia de una persona sobre otra cuando ésta se debe exclusivamente a las características o capacidades de la primera. En adelante utilizaremos los términos “influencia” o “autoridad” para referirnos indistintamente a la capacidad de modificar el comportamiento de otras personas, independientemente del medio que se utilice para ello.

### **38. Un comentario sobre influencia y autodomio**

Un principio fundamental de la influencia es que, antes de ser capaces de influir sobre el comportamiento de otras personas, debemos ser capaces de dominar el propio. Esta simple idea es tal vez la que más complica el desarrollo de la capacidad de liderazgo. Controlar el propio comportamiento es uno de los desafíos centrales del ser humano y, como tal, nada fácil de lograr. La dificultad central radica en que avanzar hacia un mayor control del comportamiento propio no es algo que se puede lograr mediante el estudio de disciplinas o técnicas convencionales, normalmente enfocadas en el control de procesos externos, sino del estudio de uno mismo, de los propios procesos conscientes e inconscientes, racionales emocionales e instintivos, lo cual requiere altísimos niveles de introspección, auto-observación, auto-análisis y auto-crítica, muy raros de encontrar en la sociedad actual. Es decir, el aprendizaje de disciplinas convencionales requiere de observación y análisis, pero el desarrollo del autodomio requiere algo muy diferente: auto-observación y auto-análisis, algo no muy difundido en la sociedad en general. Tal es así que es muy común encontrar en las organizaciones supuestos líderes que intentan controlar el comportamiento de sus empleados, pero que aún no consiguen controlar el propio, generando todo tipo de situaciones disparatadas que nada tienen que ver con la gestión profesional de las organizaciones. Esto no es para nada simple. Existen directivos en las organizaciones que efectivamente logran influencia sobre otras personas, pero que no logran un buen control sobre su propio comportamiento, por lo cual terminan ejerciendo su influencia en direcciones no convenientes a la organización como un todo. Incluso muchos dirigentes, por su carencia de autodomio personal, suelen convertirse en un “remedio peor que la enfermedad”, ya que terminan desempeñándose como jefes o gerentes que influyen sobre su gente, pero que inconscientemente aplican dicha influencia para impulsar a la organización hacia situaciones complicadas e inconvenientes. Nada peor en una organización que líderes influyentes no alineados a la estrategia general establecida, o de conducta gobernada simplemente por sus emociones e instintos, en general no alineados a los objetivos estratégicos de la organización.



### **39. Influencia es comunicación**

Como vimos, una clave para comprender los procesos de influencia interpersonal, es que toda influencia se produce a partir de nuestra comunicación interpersonal. Es decir, lo que influye de una persona no son las características de su SER sino las de su PARECER, es decir, las características que son perceptibles para el mundo exterior. Toda nuestra capacidad para conducir, dirigir, liderar o motivar a otras personas se apoya totalmente en nuestra capacidad de comunicación interpersonal. Es por esto que existen personas de gran inteligencia pero incapaces de influir sobre otras. O también docentes con gran formación, pero incapaces de despertar interés en los alumnos. Podríamos decir que nuestra capacidad de comunicación interpersonal es la base para todas las demás habilidades de gestión. Fallas en la comunicación interpersonal de un dirigente lo pueden volver totalmente inefectivo en sus acciones de gestión frente a otras personas. Las capacidades de comunicación interpersonal de un dirigente se ponen en juego en prácticamente todas sus situaciones de trabajo en una organización moderna, ya sean reuniones, entrevistas, conversaciones informales, discursos y presentaciones, negociaciones, eventos, desayunos o almuerzos de trabajo, celebraciones o llamadas telefónicas, entre muchas otras, determinando así la efectividad de su gestión.

## 40. Influencia y sincronización

Se define como “sincronización” al proceso de adaptación de nuestra expresión comunicacional a las capacidades y preferencias racionales, emocionales e instintivas de otras personas, haciendo de esta manera nuestra expresión hacia ellas más aceptable, más fácil de entender, más atractiva y, en consecuencia, más influyente. La capacidad del líder para sincronizarse con la gente es la clave que le permite lograr influencia interpersonal. Claro que sincronizar con otras personas no es algo fácil. Requiere gran conocimiento de cómo piensan y sienten otras personas, lo cual solo personas con gran empatía{44} logran. Deducimos así que la empatía es otra capacidad fundamental para poder liderar efectivamente.

Un principio fundamental del liderazgo es que cada persona requiere un determinado tipo de trato para desarrollar su desempeño óptimo. Como todo líder normalmente necesita influir sobre distintas personas, de características a veces muy diferentes, podemos concluir que la capacidad de adaptación del líder, es decir su capacidad para modificar su forma de comunicación y relacionamiento en distintas situaciones y frente a distintas personas resultará clave para el éxito de sus gestiones. Esta habilidad de adaptación de todo verdadero líder es el punto fundamental detrás del concepto de liderazgo situacional, el cual presentaremos más adelante.

## **41. Comentario sobre objetivos y seguidores**

Podemos identificar dos tipos de líderes en el mundo. Por un lado están aquellos a quienes se les encomienda un objetivo y se les asigna un grupo de gente a cargo. Es el caso típico de los gerentes o jefes profesionales en las empresas. Por otro lado están los líderes que establecen sus propios objetivos, y salen a proclamarlos al mundo, en busca de seguidores que los acepten y compartan.

Los primeros necesitan adaptarse tanto a sus objetivos como a sus seguidores, para lograr una óptima conexión entre ambos, y por lo tanto máximos resultados. Para lograr máxima eficiencia deben aplicar el principio de sincronización.

Los segundos simplemente expresan con energía sus objetivos, los publican y, gracias a su capacidad de comunicación e influencia, logran más o menos adeptos. No necesitan aplicar el principio de sincronización, ya que esta se produce automáticamente y es justamente el mecanismo de auto-selección de seguidores. El líder simplemente emite una señal, y aquellos que naturalmente se sintonizan con ella se convierten en sus seguidores. Es el caso típico de los grandes líderes sociales o religiosos que desarrollan una visión y salen al mundo a buscar seguidores, de los cuales podemos encontrar muchos ejemplos a lo largo de la historia.

## 42. Desventajas de la conducción por la presión

Existen dos formas básicas por las que un líder puede lograr influencia sobre otras personas:

Generando respeto por admiración

Generando respeto por temor

La primera forma es mucho más efectiva, ya que produce múltiples beneficios, desde un superior clima laboral, mejores relaciones interpersonales, hasta mayores niveles de motivación, efectividad, productividad e innovación en las personas y por ende en las organizaciones para las que trabajan. Sin embargo, aún existen muchos líderes que, a través de un manejo sistemáticamente autoritario y agresivo de sus empleados, y de las relaciones interpersonales en general, han alcanzado un buen desarrollo de sus negocios. Es el caso de muchos empresarios exitosos (en lo material, lo económico). Por lo general, si alguien realiza algún comentario crítico sobre su forma de trato interpersonal, o sobre sus problemas de relación, o sobre las personas afectadas por su trato, estos líderes suelen reaccionar de mal modo, recordando enfáticamente que han logrado éxito y que sus empresas son rentables, sin tener noción de cuánto se han perdido de ganar, y como si la rentabilidad fuera la única variable que hace al bienestar y desarrollo humano a largo plazo.

Es cierto que se pueden lograr resultados a través del autoritarismo, la presión, la agresión y el empuje furioso, pero siempre con mucho más esfuerzo que si se

utiliza la comunicación inteligentemente, y con mucho más daño, sobre otros y sobre uno mismo, con más riesgos y con muchos problemas a mediano o largo plazo. Es así en todos los procesos del universo: un manejo sutil e inteligente de los procesos siempre es superior a la fuerza bruta. No podría ser de otra manera, el manejo experto permite lograr mejores resultados, con el mismo esfuerzo, o los mismos resultados, con menor esfuerzo. O ambas cosas. Esto es eficacia y eficiencia: máximo resultado con mínimo esfuerzo. La esencia misma de la gestión efectiva. La ciencia y la experiencia de innumerables casos de éxito nos indican que, en el largo plazo, la verdadera efectividad, eficiencia e innovación en las organizaciones la logran sus líderes solo a través de la construcción y mantenimiento de excelentes relaciones interpersonales, con empleados, pares, superiores, clientes y proveedores.

Obtener el apoyo de otra persona a través de la presión, la coerción, la obligación, la autoridad jerárquica, la amenaza, solo funciona en el corto plazo, y genera muchos riesgos e inconvenientes para todas las partes involucradas, por lo cual sólo debería aplicarse excepcionalmente y como último recurso en una emergencia.

Veamos algunos de los inconvenientes que genera el uso de la presión para la conducción de un equipo de trabajo:

La persona presionada solo realiza la tarea encomendada mientras quien la encomienda ejerce un control directo y estricto sobre ella. Apenas el control directo desaparece, la persona reduce su esfuerzo o directamente deja de hacer lo que se le solicitó. Es el caso típico de los empleados que solo trabajan cuando el jefe observa y controla en persona.

La persona presionada inevitablemente guardará en su mente, a nivel consciente

o inconsciente, el objetivo de vengarse, y muy probablemente, tarde o temprano, lo hará, de alguna manera. La persona sistemáticamente presionada inevitablemente buscará formas de perjudicar al jefe que la presiona, reduciendo su esfuerzo o dedicación, ocultando información, o sabotando el mismo trabajo que está haciendo, muchas veces de manera totalmente inconsciente.

La persona que accede a peticiones por la fuerza, luego realiza las tareas sin motivación genuina, sin verdaderas “ganas”, aplicando sólo una mínima porción de sus capacidades, lo cual no solo la hace muy ineficiente y probablemente ineficaz, sino también propensa a cometer multitud de errores, o a olvidar detalles, o incluso a provocar accidentes por falta de atención o negligencia.

La persona que realiza pedidos bajo presión no se esfuerza por la calidad. No puede hacerlo. Su estado emocional hace que su energía se aplique a una gran cantidad de procesos mentales de queja, protesta y rebeldía. Gran parte de su poder mental se dirige a buscar formas de escapar del trabajo, no a realizarlo. Esto hace que el poder mental dirigido efectivamente a realizar el trabajo sea apenas “residual”.

El resultado del autoritarismo, la presión negativa o la amenaza es que todas las capacidades de la persona presionada se reducen. Se reducen drásticamente su inteligencia aplicada al trabajo, su capacidad de atención y observación, su memoria, su rapidez de reacción, entre otras. Por todo esto, la persona no percibe los detalles, simplemente no puede hacerlo. Por lo tanto no puede generar resultados de calidad. Ni hablar de la “excelencia” que tantas organizaciones desean alcanzar.

En suma, si se imponen decisiones o tareas a empleados en una organización, o a los hijos en una familia, tal vez se logre que las acepten, a regañadientes, y hasta tal vez que hagan algo de lo que se les pide, pero solo podrán hacerlo por un

tiempo, y con una mínima porción de sus capacidades físicas, emocionales e intelectuales, ya que la porción principal de su mente estará ocupada en protestar, criticar a sus superiores o padres y, eventualmente, a planear rebelión o venganza, pequeña o grande, explícitamente o en secreto, consciente o inconscientemente.

Si un dirigente necesita que otras personas colaboren con él por largo tiempo, desempeñándose con todas sus “luces”, es decir, con toda su capacidad mental, emocional y física, con toda su atención, detallismo y creatividad, de manera sostenida en el tiempo, entonces deberá persuadirlas, no presionarlas, y menos obligarlas. No hay otra opción para lograr el máximo desempeño de los RRHH.

### **43. Cuando la presión es imprescindible**

Las buena comunicación, el trato amable y las relaciones interpersonales positivas son, sin duda, en el largo plazo, el único camino sostenible hacia la máxima eficiencia, personal y organizacional, y, sobretodo, hacia una superior calidad de vida, personal y laboral. Sin embargo, hay un caso particular en el cual ejercer presión sobre otras personas no solo se justifica, sino que resulta ser el óptimo curso de acción, o, más aún, el único viable. Esto es cuando se necesita alcanzar un objetivo crítico y resulta totalmente imposible acordar con las otras partes un esfuerzo conjunto, debido a que no hay tiempo suficiente para brindar contexto ni dar justificaciones. Esto aplica cuando el líder necesita guiar a otras personas a través de una situación crítica, una emergencia, que si no se resuelve rápidamente significará un perjuicio tanto para el equipo como para el líder o la organización. En estos casos, cierta presión e incluso cierta violencia verbal suelen ser el mejor método de influencia, asegurando una rápida reacción de la gente, que permite superar la crisis oportunamente. Algo fundamental a tener presente es que, para que este modo de trabajo resulte efectivo, de manera sostenida, y sea aceptado de buen grado por el equipo, deberá ser excepcional, y el líder deberá brindar con claridad las justificaciones que llevaron a tal curso de acción, luego de pasada la crisis. Aplicando este principio, el líder irá ganando la confianza del grupo, y esto hará que, más adelante, incluso pueda prescindir de ciertas explicaciones, y contar igualmente con el apoyo incondicional de la gente, que asumirá que la explicación existe y justifica plenamente las decisiones y acciones del líder. En las organizaciones, las situaciones críticas pueden ser moderadas, como una falla operativa, o un conflicto con un cliente que debe resolverse inmediatamente, o un retraso en un proyecto. Pero también pueden más graves, y aquí la aplicación del principio resulta más clara aún, como en un accidente, un incendio o un siniestro. En un caso extremo el principio se vuelve obvio, como es por ejemplo en una batalla, donde no hay tiempo para explicaciones ni justificaciones a los soldados, y menos aún para consensuar decisiones. Es la modalidad de liderazgo militar por naturaleza.

Un problema clásico y muy frecuente en las organizaciones es que muchos



dirigentes suelen aplicar presión sobre otras personas incluso en casos en los cuales hay tiempo más que suficiente para dar las explicaciones correspondientes, y de esta manera obtener un apoyo mucho más decidido, enérgico y completo. El líder simplemente omite dar contexto, justificaciones y beneficios de su propuesta, y por esto sólo logra un apoyo parcial, o mínimo, o muchas veces directamente nulo por parte de su gente. Es un principio básico del comportamiento: nadie apoya medidas con todas sus fuerzas si no siente que las comprende en su totalidad y no le encuentra beneficios. Este error es fuente muy común de conflictos e ineficiencias innecesarias en muchísimas organizaciones.

Otro error clásico es el de aplicar presión alegando una emergencia y luego de logrado el apoyo de la gente y superada la crisis, no brindar las explicaciones que llevaron a ese curso de acción. Este error va desgastando gradualmente la confiabilidad del líder, haciendo que la reacción de la gente a sus presiones sea cada vez menor, hasta prácticamente desaparecer.

#### **44. Las 3 formas básicas para lograr influencia**

Existen 3 formas básicas para lograr influencia o autoridad natural (no basada en un cargo jerárquico) sobre un grupo:

A partir de una mayor competencia específica en un área relevante para el grupo:  
Autoridad competente

A partir de valores admirados por el grupo: Autoridad moral

A partir de una personalidad atractiva al grupo: Autoridad carismática

La autoridad competente es la que una persona ejerce sobre un grupo por poseer conocimientos o habilidades superiores en un área que resulta de relevancia para el grupo. Es el caso de la autoridad que ejerce un médico competente sobre sus pacientes, o un asesor financiero sobre sus clientes. Sus recomendaciones son normalmente obedecidas, no debido a la presión sino debido a que los seguidores perciben al líder como una autoridad competente en la materia y por lo tanto asumen que sus recomendaciones son más inteligentes que sus propias sensaciones personales. Funciona fundamentalmente a nivel racional en el grupo.

La autoridad moral por otro lado es la que una persona ejerce sobre un grupo por poseer cualidades morales o valores que resultan apreciados o admirados por el

grupo. Es el caso de la autoridad que ejerce una persona por poseer en gran medida una cualidad moral valiosa para el grupo de seguidores. Podríamos citar a la Madre Teresa de Calcuta{45}, por ejemplo, la cual ejerció influencia más por sus valores admirables que por sus capacidades técnicas destacadas. O a líderes como Gandhi{46} o Luther King{47}. En las empresas es común encontrar personas que tal vez no se destacan demasiado por sus capacidades intelectuales, pero que por haber mantenido una larga trayectoria de fidelidad a la empresa, de comportamiento intachable, y de cumplimiento de sus compromisos, ejerce una fuerte influencia sobre sus colegas e incluso superiores. Cuando una persona intenta influir a un grupo sin poseer los valores que el grupo espera, se suele decir que la persona no posee autoridad moral para ser considerada. La autoridad moral funciona fundamentalmente a nivel emocional en el grupo.

Por último la autoridad carismática es la que ejerce un líder sobre un grupo por el sólo hecho de satisfacer o superar las expectativas del grupo en cuanto a estilo de personalidad, comunicación verbal y no verbal, e imagen personal. En nuestra mente inconsciente, según la cultura en la que nos desarrollamos, y principalmente en la infancia, se definen modelos de juicio automático que determinan las características de apariencia supuestamente “óptimas” para personas que ejercen determinados roles en la sociedad. Por ejemplo, toda persona espera ciertas características físicas y de imagen (vestimenta, accesorios, gesticulación, posturas) de un buen policía, o deportista, o ídolo de rock. De la misma manera nuestro inconsciente nos dicta, en forma de pre-juicio, las características visibles que debe tener una persona para un rol de liderazgo en determinada situación. La persona que por su imagen satisface estas expectativas inconscientes de un grupo, tendrá autoridad carismática sobre él.

Las tres fuerzas básicas de la influencia interpersonal se van desplegando a diferente velocidad. Al observar a una persona por primera vez, nuestra mente evalúa antes que nada su imagen, de manera inconsciente, y determina automáticamente su grado de autoridad carismática. Posteriormente, al conocer los juicios de valor expresados por la persona, nuestros procesos psíquicos emocionales evalúan y determinan el nivel de autoridad moral de la persona,

relativo a nosotros mismos, claro. Por último, al conocer las capacidades y habilidades de la persona observada, nuestros procesos racionales determinan si son dignas de reconocimiento como para asignarle autoridad competente. Esto muestra porqué una persona con deficiencias de imagen, o que contradice a otra a nivel juicios de valor deberá esforzarse mucho más para lograr autoridad, aunque posea las competencias técnicas requeridas para el caso.

## 45. Autoridad natural y artificial

Las 3 formas básicas de influencia presentadas en el punto anterior se corresponden con la denominadas “formas de autoridad natural”, ya que emanan de características de una persona que le son propias, no enajenables y que no se desarrollan ni se pierden instantáneamente, sino que requieren tiempo para su construcción o destrucción (inercia de la autoridad natural).

A estas 3 formas básicas de influencia o autoridad se debe agregar una cuarta, la cual no es natural sino “artificial” o “delegada”, ya que es adquirida por una persona por el sólo hecho de serle asignado un cargo jerárquico en una organización, por los líderes ya establecidos. Esta forma de influencia o autoridad no emana de características propias de la persona, por lo cual puede obtenerse o perderse de manera instantánea. Se trata de la “autoridad posicional”, derivada del simple hecho de ocupar un cargo o posición específica en una organización. Es el caso de un Gerente en una empresa, o un Obispo en una organización eclesiástica, o un Teniente en el ejército, o un Director técnico en un equipo de fútbol, o un padre en una familia, entre muchos otros casos posibles.

Si analizamos este punto con mayor profundidad veremos que en realidad la capacidad de influencia (capacidad para modificar la conducta de otras personas) que emana de la autoridad posicional se debe en realidad a un acuerdo tácito entre los integrantes de una organización para asignarle autoridad a una determinada persona. Es decir, asignamos autoridad a quien ostenta un cargo debido a la presunción de que dicha autoridad es previamente reconocida por los demás integrantes de una organización, y por otros líderes ya reconocidos previamente. Por esto decimos que es una forma de autoridad no propia sino delegada.

Las organizaciones inteligentes intentan por lo general asignar autoridad posicional o jerárquica a quienes ya poseen autoridad natural o capacidad de influencia a partir de su propia competencia, moral y carisma. Este sería el caso óptimo. Por otro lado, organizaciones no profesionalizadas suelen asignar autoridad posicional a personas exclusivamente sobre la base de la confianza o relación establecida con los superiores (el típico cargo asignado a aliados, amistades o familiares), sin tener demasiado en cuenta las capacidades de influencia o autoridad natural, es decir, sin considerar la autoridad natural emanada de la competencia, la moral y el carisma de la persona. Esta situación en general es fuente de todo tipo de conflictos en las organizaciones, típicos en situaciones en las que el jefe sólo posee autoridad por el cargo y no por sus características propias.

## 46. Los 3 niveles de impacto de la autoridad

Las distintas formas de autoridad que vimos (tres naturales y una artificial) pueden impactar de distinta manera en el observador, es decir, en los seguidores del líder. Tomemos, por ejemplo, el cargo, es decir la autoridad posicional, aunque podemos aplicar este razonamiento a cualquiera de las otras formas de autoridad. En primer lugar, hay personas que responden a la autoridad posicional, es decir a quien ostenta un cargo jerárquico en una organización, de manera instintiva, es decir, sin razonamiento lógico ni sentimiento alguno, de manera automática e inmediata. Es la forma más básica de procesar la autoridad jerárquica. Vale destacar que la respuesta instintiva puede ser tanto de aceptación o acatamiento como de rechazo automático a la autoridad, según el proceso de formación básica de la persona en cuestión.

Otras personas responden a la autoridad jerárquica de manera emocional, es decir, a partir de la admiración o del temor, no siempre justificados, a quien ostenta un cargo de mayor jerarquía o con atribuciones específicas. Al igual que con la respuesta instintiva, la respuesta emocional puede ser de aceptación o de rechazo. En el caso de rechazo será a partir de sentimientos automáticos de desprecio hacia la autoridad, apoyados en los valores adquiridos por la persona, principalmente durante su formación inconsciente.

Por último, otras personas, normalmente las de mayor consciencia, formación y desarrollo, responden a la autoridad posicional de manera puramente racional y lógica, es decir, a partir de reconocer la conveniencia personal de respetar a quienes ocupan cargos jerárquicos en una organización. Estos últimos en general todo el tiempo comparan el nivel de autoridad natural de los líderes versus su nivel de autoridad posicional, y suelen buscar formas de escapar de la autoridad jerárquica o posicional de quienes no poseen autoridad natural que la acompañe y valide.

## 47. Líder ¿se nace o se hace?

Esta es una pregunta sobre la que se ha discutido y se discute mucho. Hoy tenemos la respuesta a esta pregunta. La realidad es que las características que hacen a un líder provienen de tres orígenes:

El nacimiento. Ciertas características ya definidas al momento del nacimiento (innatas), genéticas o de otro tipo, favorecen o no el desarrollo de las capacidades de liderazgo. Por ejemplo, la fortaleza física, la salud, la energía mental, las capacidades sensoriales y motrices, la agudeza visual, auditiva, entre otras características, son determinadas en parte por la genética y por lo tanto en buena parte ya establecidas al momento del nacimiento, e influyen claramente en las capacidades que una persona puede desarrollar para guiar a otras. Ninguna discapacidad o sub-capacidad de nacimiento impide ejercer liderazgo a una persona, pero sí puede complicarlo.

La formación infantil o inconsciente. La formación en la infancia tiene una característica central: es básicamente inconsciente por parte del receptor, es decir, el niño no cuestiona los mensajes recibidos de sus padres y otras figuras de autoridad, y por lo tanto dichos mensajes son aceptados y adoptados, sin análisis ni discusión, prácticamente sean los que fueren. Por esta razón, la formación infantil establece patrones muy profundos en nuestra mente, denominados esquemas, modelos o paradigmas mentales, que a su vez determinan casi totalmente nuestros valores y por lo tanto la forma en que luego nos relacionaremos con el mundo. Nuestra personalidad y nuestro estilo de comunicación interpersonal se forman básicamente de esta manera, y determinan luego nuestra imagen frente al mundo, la cual a su vez funciona como factor potenciador u obstaculizador de nuestras posibilidades de liderazgo. En síntesis, las características de nuestra personalidad, desarrolladas principalmente en nuestra infancia, básicamente desde el nacimiento hasta la adolescencia, influirán determinantemente en nuestra capacidad de liderazgo. Por ejemplo,



nuestro nivel de vergüenza o timidez se forma de esta manera, y es tal vez una de las principales barreras para el desarrollo de la capacidad de liderazgo.

La formación adulta o consciente. Una vez conformados nuestros paradigmas, valores y personalidad, es posible ajustar conscientemente algunas de sus características para potenciar nuestra capacidad de liderazgo. Claro que será con mucho más esfuerzo que si se hubieran desarrollado correctamente durante nuestra formación inconsciente. Como nuestra personalidad prácticamente determina nuestra capacidad de liderazgo, desarrollar esta capacidad en buena medida implica la realización de cambios conscientes en nuestra personalidad, adquirida inconscientemente durante la infancia. Capacidades técnicas como la de hacer cálculos matemáticos o la de dominar los principios de la economía se pueden desarrollar sin intromisión en nuestra personalidad. No es así con la capacidad de liderazgo. La capacidad de liderazgo se apoya totalmente en nuestra personalidad y por lo tanto su desarrollo implica trabajar nuestra personalidad para perfeccionarla, a través de un proceso complejo de desarrollo personal. Es cierto que es mucho más difícil desarrollar los rasgos personales de un líder en la adultez que en la infancia. Es más difícil, pero de ninguna manera imposible. Con un trabajo perseverante es posible superar limitaciones adquiridas en la infancia y desarrollar las capacidades de comunicación y relacionamiento que caracterizan a los líderes{48}. Es de destacar que desarrollar estas capacidades conscientemente en la adultez significa un gran mérito personal, mientras que recibirlas automáticamente durante la formación infantil no representa ningún mérito.

## **48. Liderazgo natural versus profesional**

Se llama “liderazgo natural” al que poseen personas que adquirieron sus capacidades fundamentalmente por sus condiciones de nacimiento y educación infantil o inconsciente. Estrictamente, no existe la capacidad de liderazgo “innata”. El liderazgo es una capacidad fundamentalmente “adquirida”, solo que cuando esta adquisición se produce en la infancia y de manera inconsciente, se suele hablar de “liderazgo natural”. Por otro lado, se suele llamar “liderazgo profesional” al que surge de una formación consciente, en edad adulta. Este es un liderazgo también adquirido, pero no inconscientemente, sino a partir de un esfuerzo consciente y premeditado de auto-formación. Es claro que las personas que poseen liderazgo natural están mucho mejor preparadas para desarrollar un liderazgo profesional. Se dice que tienen “perfil de líder” o “potencial gerencial” en las empresas. Una buena formación infantil claramente potencia las capacidades de liderazgo de una persona. Sin embargo, estrictamente, cualquier persona, desde cualquier punto de partida, puede incrementar su capacidad de liderazgo, a partir de la formación consciente y el cambio personal en la edad adulta.

## 49. Efectividad y eficiencia en equipos de trabajo

Las organizaciones necesitan contar con gente efectiva y eficiente para funcionar y ser exitosas, y es total responsabilidad de los dirigentes (directores, gerentes, jefes, supervisores) lograr estas condiciones en la gente, a través de adecuados procesos de selección, inducción, capacitación, comunicación, conducción y motivación. Los elementos fundamentales que una persona debe poseer para lograr efectividad y eficiencia son los siguientes:

1. Ubicación. Una persona está correctamente “ubicada” en una organización cuando conoce el contexto que da sentido a su trabajo, es decir, cuando cuenta con toda la información relativa al medio en el cual se debe desempeñar. Esta incluye información sobre la estructura organizacional, misión y visión, objetivos generales, el negocio central, unidades de negocio, las diferentes áreas y sus funciones e interacción, las políticas y normas internas, los clientes, los proveedores, el marco legal relevante y los planes vigentes, entre otros datos clave. Muchos dirigentes consideran que la gente no necesita contar con esta información para desarrollar su función en la organización. Creen que una persona puede desarrollar su función perfectamente sin conocer exactamente su finalidad última y dónde está inserta. Esto constituye un error serio de apreciación de la naturaleza humana.

2. Dirección. Una persona posee “dirección” en una organización cuando conoce a la perfección su función específica dentro de ella, sus prioridades y sus responsabilidades, como así también sus interacciones con otros integrantes de la organización. Es función de los dirigentes realizar las acciones necesarias para alcanzar y mantener la dirección en la gente. Extrapolando, un equipo posee “dirección” cuando todos sus integrantes la poseen y cuando cada uno conoce la dirección de los demás. En el caso simple de un equipo de fútbol (analogía con un equipo de trabajo), esta sería la condición básica de que cada jugador sepa quiénes son los demás jugadores de su mismo equipo y que posición ocupa cada

uno. Es impensable un equipo de fútbol “ganador” en el cual esto no se cumpla. Sin embargo, en las empresas es bastante común encontrar equipos de trabajo que no satisfacen esta condición básica. Es notable como la gestión de equipos está mucho más avanzada en el mundo del deporte que en el mundo empresarial. Esto se debe a que el deporte competitivo representa un modelo simplificado de la competencia en los negocios, y por lo tanto permite un entendimiento más claro de las fuerzas intervinientes y por lo tanto de las mejores prácticas a aplicar. Por ejemplo, las empresas han tomado del deporte el concepto de “coaching{49}”, pero aún tienen mucho más por aprovechar.

3. Motivación. Una persona posee motivación cuando siente genuino interés y un impulso a nivel emocional que lo lleva a realizar las tareas que le corresponden. Es un verdadero desafío de las organizaciones lograr que sus integrantes sientan verdadera motivación por las tareas que corresponden a sus funciones{50}. La motivación de un equipo surge de la de cada integrante y del efecto multiplicador que la motivación de cada uno produce en la de los demás.

4. Competencia específica o técnica{51}. Una persona tiene “competencia específica o técnica” cuando posee los conocimientos, la información y las habilidades requeridas para desarrollar, individualmente, su función técnica específica en la organización. Para un contador serán conocimiento, información y habilidades de contabilidad, para un químico de química y para un abogado de leyes, por ejemplo. Un equipo poseerá competencia específica o técnica si cada integrante la posee para su correspondiente función.

5. Competencia relacional o social. Una persona tiene “competencia relacional o social” cuando posee la capacidad de relacionarse adecuadamente con otros integrantes de la organización, en reuniones, entrevistas, negociaciones, conflictos, tanto en forma personal como por teléfono, correo electrónico u otros medios de comunicación. Es bien conocido el hecho de que la carencia de competencias sociales puede volver inútil para una organización a una persona competente en lo técnico. Las competencias sociales se traducen en actitudes positivas para el trabajo en equipo, esenciales para la eficacia y eficiencia de la

organización. Un equipo poseerá competencia relacional o social si cada uno de sus integrantes la posee. Es importante notar que un solo integrante carente de competencias sociales podría inhibir completamente el funcionamiento del equipo (el típico caso del integrante “conflictivo” o “difícil”).

6. Recursos. Son los elementos externos, materiales, requeridos por las personas para realizar su trabajo. Estos pueden ser sistemas informáticos, medios de comunicación, herramientas, manuales, medios de transporte, entre otros. Incluyen también la salud personal, ya que es la que habilita nuestro principal recurso de trabajo, es decir, nuestro cuerpo físico.

Asegurar que los integrantes y equipos{52} de una organización posean estas seis condiciones, y por lo tanto desarrollen efectividad y eficiencia, es tarea fundamental de los dirigentes, no siempre reconocida como tal por ellos mismos.

## **50. Los roles del dirigente-líder frente a su equipo**

Un líder frente a su equipo a cargo tiene básicamente seis roles, los cuales están en total correspondencia con las seis características de las personas y equipos efectivos. El razonamiento es simple, si un equipo requiere seis condiciones para ser efectivo y eficiente, entonces la función del líder será la de impulsar y controlar el desarrollo de esas seis condiciones en su equipo. Los seis roles del líder hacia su equipo son entonces:

1. El Rol concientizador, cuyo objetivo es asegurar la correcta ubicación del personal a cargo
2. El Rol director, cuyo objetivo es brindar dirección al personal a cargo
3. El Rol motivador, cuyo objetivo es “inyectar” motivación al personal a cargo
4. El Rol docente, cuyo objetivo es asegurar el desarrollo de la competencia específica o técnica del personal a cargo
5. El Rol formador, cuyo objetivo es asegurar el desarrollo de las competencias sociales del personal a cargo (competencias de relación, interacción o comunicacionales, comúnmente reflejadas en las “actitudes” o características “actitudinales” del personal)

6. El Rol asistencial: cuyo objetivo es asegurar la disponibilidad de recursos y la adecuación del ambiente de trabajo, para el mejor desempeño del equipo a cargo

A continuación veremos con más detalle cada uno de los seis roles del dirigente-líder.

## 51. El rol concientizador

El rol “concientizador” del dirigente-líder consiste básicamente en brindar información de contexto imprescindible para que los integrantes del equipo luego puedan comprender mejor y reconocer la lógica, el sentido y la utilidad de su trabajo en la organización. Esta información, adecuadamente comunicada, es la que puede hacer que un empleado administrativo de un hospital sienta el orgullo de estar haciendo un aporte a la salud en su país, por ejemplo. El rol concientizador apunta a lograr que cada empleado tenga conciencia clara y segura de que su trabajo en la organización es no sólo necesario sino imprescindible. Esta información de contexto es la que permite generar conciencia en la gente acerca de la utilidad e importancia del trabajo realizado y una perfecta ubicación para una mejor toma de decisiones en el día a día operativo. Esta información incluye:

Misión y visión de la organización

Organigrama de la organización, incluyendo la propia ubicación

Valores o comportamientos valorados en la organización

Historia de la organización

Negocio central, unidades de negocio,



Estructura de la organización, funciones y contribución de las demás áreas

Clientes, proveedores, aliados y competidores.

Marco legal relevante al negocio

Entre otros.

Contar con esta información permite a los trabajadores ubicarse en su puesto, su equipo y en la empresa como un todo, y comprender con claridad la finalidad útil (única para todos) a la que todos los integrantes de todas las áreas contribuyen con su esfuerzo diario. Algo que afecta notablemente el desempeño de una persona es justamente el no conocer o no comprender claramente la utilidad que su trabajo tiene para su equipo, su área, la organización y la sociedad misma.

## 52. El rol director

El rol “director” del líder consiste básicamente en:

Definir, comunicar y, en la medida de lo posible, consensuar objetivos grupales con el equipo a cargo, presentándolos y recordándolos frecuentemente, de manera clara, didáctica y persuasiva, justificándolos y clarificando dudas hasta que queden perfectamente comprendidos y, sobretodo, hasta que sean aceptados como lógicos, necesarios y útiles para la organización, para los empleados y para la sociedad en general.

Definir, comunicar y acordar roles individuales con total claridad, evitando confusiones, indefiniciones, cambios continuos “sobre la marcha”, superposición de funciones o “zonas grises”, asegurando que cada integrante del equipo conozca su función y comprenda perfectamente sus responsabilidades y cómo éstas encajan y se complementan con las de los demás para el logro de los objetivos del equipo.

Podríamos simplificar diciendo que el rol director del líder tiene por finalidad básica asegurar que los integrantes del equipo sepan QUE deben hacer, dentro del contexto dado, tanto el de la propia empresa como el del mercado.

### **53. El rol motivador**

El ejercicio del rol motivador del líder consiste en realizar todas las acciones posibles para generar un clima de trabajo positivo, constructivo, justo y energizante, y para despertar en la gente interés genuino por el trabajo, y deseos sinceros de aportar valor al grupo, a la empresa y a la sociedad.

Podríamos simplificar diciendo que el rol motivador del líder tiene por finalidad asegurar que los integrantes del equipo tengan DESEOS genuinos de realizar su trabajo.

Es factible lograr que un empleado desarrolle la conducta necesaria aún sin su acuerdo y sin que posea “deseos genuinos” de realizarla, a través de una remuneración económica suficientemente atractiva o de la presión y la obligación o de la coerción por otros medios, pero de ninguna manera estos métodos permitirán lograr lo mejor de dicha persona, ni permitirán aprovechar al máximo sus capacidades físicas y mentales. Si el estado emocional de una persona es contrario a los objetivos o al trabajo que se le ha encomendado, o es contrario a sus superiores o a la organización misma, este limitará enormemente o directamente impedirá el despliegue de las competencias técnicas y sociales de dicha persona. Por esta razón es muy común que empleados desmotivados sean vistos como incompetentes por sus superiores, aunque la competencia potencial exista. El punto es que las competencias de una persona son activadas o desactivadas por su nivel de motivación o desmotivación. Es decir, las capacidades de una persona solo se ponen en juego al máximo si sus emociones así lo permiten e impulsan. Las emociones dictan, en la gran mayoría de las personas, si sus competencias realmente se aplican al trabajo, o a cuáles objetivos se aplican, y en qué medida.

Como vemos, el rol motivador del líder implica que éste debe trabajar sobre las emociones de las personas, con el fin de generar compromiso real con la tarea, como único camino para lograr lo mejor de la gente y, en consecuencia, maximizar la productividad de la organización y la satisfacción del personal. Trabajar sobre las emociones de la gente, resolviendo conflictos en forma prácticamente continua y brindando incentivos en forma personalizada, requiere un buen conocimiento práctico de psicología, sociología o gestión de RH, por lo cual se ve que el estudio de estas disciplinas es imprescindible para cualquier dirigente que pretenda lograr lo mejor de su gente y para su gente. Como siempre enfatizamos, no se puede dirigir lo que no se comprende, por lo cual direccionar emociones requiere comprender en profundidad cómo se generan, se desarrollan y se modifican. Lamentablemente aún es muy común encontrar en las organizaciones dirigentes (no líderes) cuyo único acto de gestión de las emociones de su gente a cargo es exigir que “sean dejadas en casa”, como si esto fuera algo posible.

## 54. El rol docente

El rol docente del líder tiene como objetivo el desarrollo de las competencias técnicas o específicas requeridas por sus empleados para el trabajo que les toca realizar en el equipo. Podríamos simplificar diciendo que el rol docente tiene por finalidad asegurar que los integrantes sepan COMO hacer su tarea específica. El rol docente no solo incluye conocer las necesidades de capacitación técnica de la gente, para así gestionar el entrenamiento requerido, sino también incluye la realización de actividades de capacitación conducidas por el mismo líder. Esto último tiene doble efecto positivo. Por un lado el líder transmite a su equipo los conocimientos de manera exactamente adaptada a los objetivos definidos para el grupo (no se logra esto con capacitaciones externas) y, por otro lado, ejerciendo un rol docente en carne propia y mostrando conocimiento técnico de manera atractiva y persuasiva a partir de sus capacidades de oratoria, el líder incrementa su ascendencia y autoridad sobre el grupo. Todo grupo aprecia mucho e incluso llega a admirar a un líder que enseña, entregando desinteresadamente todo su conocimiento y experiencia al equipo. Desempeñar adecuadamente el rol docente o, simplemente, enseñar, es una forma muy efectiva de afianzar el liderazgo sobre un grupo.

## 55. El rol formador - integrador

El rol formador del líder tiene como objetivo contribuir a desarrollar en la gente capacidades mucho más fundamentales que las técnicas o específicas, y comunes a prácticamente cualquier puesto de trabajo en cualquier empresa u organización. Nos referimos a las capacidades de los empleados para relacionarse efectivamente con los demás integrantes de equipo, con los superiores, con otros integrantes de la organización, con clientes, proveedores y con otras personas en general, tanto dentro como fuera de la organización. Simplificando, el rol formador del líder apunta a asegurar que los integrantes del equipo sepan COMO RELACIONARSE e interactuar en el trabajo diario. Esto incluye el desarrollo de capacidades fundamentales para el trabajo colaborativo, como son las de comunicación interpersonal, manejo de conflictos, expresión oral y escrita, cuidado de la imagen personal, escucha activa, trabajo en equipo, atención al cliente interno o externo, entre otras. El principal medio a través del cual un líder ejecuta su rol formador es el de sus propias expresiones y actitudes en el día a día, sobretodo aquellas que exhibe en situaciones complicadas o conflictivas. En otras palabras, el líder ejecuta su rol formador principalmente a través de su ejemplo personal, sostenido en el tiempo (modelo de conducta). También puede conducir charlas o talleres para ejercitar las actitudes esperadas, o recurrir al área de RH o a capacitadores externos, pero su ejemplo personal siempre será infinitamente más influyente que estas medidas convencionales. En toda organización madura, el marco de referencia que establece las actitudes a desarrollar y la forma de interacción deseada son los “valores{53}” establecidos por la alta dirigencia. Cabe destacar que organizaciones inmaduras normalmente no tienen una definición formal de valores, y estos se desarrollan espontáneamente, casi nunca en línea con la estrategia organizacional. El conjunto de valores imperantes en una organización conforma su cultura actual, real. El conjunto de valores declarados como deseables por la alta dirigencia conforma la cultura deseada. La brecha entre ambas culturas es una buena medida del grado de madurez organizacional. La gestión de los valores o la gestión de la cultura organizacional es un capítulo fundamental de la gestión del comportamiento humano en las organizaciones.

## 56. El rol asistencial

Por último, el rol asistencial del líder tiene por finalidad asegurar que los integrantes del equipo cuenten con la salud, el estado físico, los recursos, las herramientas y las instalaciones necesarias para realizar el trabajo encomendado. Esto incluye las condiciones de la oficina o lugar de trabajo, la iluminación, el ruido, las instalaciones sanitarias, los servicios, la calefacción o refrigeración, la ventilación, las computadoras, las redes de comunicación, la telefonía, las facilidades de impresión, los transportes, el correo interno, físico o electrónico, las herramientas de trabajo, las condiciones ergonómicas del mobiliario y las herramientas, entre muchos otros aspectos materiales. Podríamos simplificar diciendo que este rol consiste en asegurar que la gente tenga CON QUE realizar su trabajo. Todo grupo aprecia a un líder que continuamente se preocupa para que su equipo cuente con los elementos adecuados para trabajar. Más aún apreciará a un líder que continuamente se preocupe por la salud mental y física de los integrantes de su equipo. No olvidemos que la herramienta de trabajo básica de toda persona es su sistema mente-cuerpo. A esta herramienta básica se le agrega cualquier instrumento o herramienta externa.

## 57. Lo más importante

Todos los roles del líder son fundamentales para el buen funcionamiento de su equipo, pero el que verdaderamente caracteriza a un líder capaz de lograr resultados descollantes a través de la gente es el rol motivador. Todos los demás roles configuran a un buen “gerente”, pero lo que lo transforma en un verdadero líder influyente y transformador es el ejercicio efectivo del rol motivador. La motivación es el elemento fundamental de una persona o equipo efectivos, ya que sin él todos los otros cinco elementos, aunque existan, aunque estén disponibles, dejan de ser ejercidos, aplicados o aprovechados. Existe un refrán que dice: “Querer es poder”, el cual se verifica perfectamente en la práctica. Las personas que más desean lograr un fin, que tienen más motivación para alcanzar un objetivo, tienen en la práctica una probabilidad mucho mayor de lograrlo, a igual competencia y recursos, o incluso aún contando con menos conocimientos, recursos, información o herramientas que otras, menos motivadas. Por otro lado, personas desmotivadas, aunque posean todas las capacidades, comodidades y recursos necesarios, es muy probable que no puedan alcanzar objetivos, incluso aquellos de complejidad muy por debajo de su potencial máximo de logro.

Este es el poder de la motivación. La motivación es el motor de las capacidades humanas. Y por ende el motor de las organizaciones. El mejor pintor, desmotivado, no genera pinturas, aún con todos los pinceles, pinturas, tiempo disponible, taller y otros recursos. De la misma forma, el mejor empleado, desmotivado, no genera resultados, aún contando con todo lo necesario. La motivación humana es el motor de las organizaciones, de la sociedad, de los países y de la humanidad misma. Altos niveles de motivación en una persona se corresponden con un mejor aprovechamiento de su energía y capacidades mentales y físicas, con una mayor concentración, atención, optimismo, perseverancia, insistencia, detallismo, autoexigencia y una mayor resistencia a los fracasos parciales, lo cual se traduce directa y claramente en una probabilidad mucho mayor de lograr el objetivo que la de una persona desmotivada, aún cuando está última cuenta con mayores capacidades “potenciales” o recursos.



La alta motivación no incrementa las capacidades físicas e intelectuales que posee una persona, pero si hace que estas se apliquen en su totalidad y en forma concentrada a la tarea encarada. Este efecto hace que en las empresas sea muy común para los gerentes confundir a una persona desmotivada con una persona incompetente, ya que los síntomas suelen ser muy similares. La persona desmotivada, consciente o inconscientemente, deja de aprovechar gran parte de su energía física o psíquica, y en lugar de aplicarla al desarrollo de la tarea la aplica a aquello que sí la motiva (socialización casual, llamadas telefónicas continuas a familiares, bromas, continuos descansos para café o charla trivial, etc.), o también al lamento, la queja, la protesta, el rumor, u otras actividades improductivas.

Es muy común encontrar personas que en las empresas se ven incompetentes, o hasta inútiles, mientras que en tareas personales o familiares, de similar o incluso mayor complejidad, se desempeñan con excelencia, detallismo y perfección. También es común ver personas que bajo un cierto liderazgo parecen inútiles, mientras que bajo la jefatura de otra persona, de un verdadero líder, en otra área o en otra empresa, de pronto comienzan a descollar. Es la naturaleza del ser humano. Simplemente ponemos nuestra atención, concentración y capacidades en aquello que percibimos como importante, significativo y beneficioso para nosotros y para nuestras familias y gente allegada. Es totalmente razonable. Es un gran desafío para todo jefe lograr que sus empleados vean a su trabajo como algo justamente importante, significativo y beneficioso para sí mismo, su familia, la empresa y para la sociedad en su conjunto.

Teniendo en cuenta esta idea fundamental, podemos concluir que la motivación de los empleados resulta imprescindible para el cumplimiento de los fines de cualquier organización, con máxima eficiencia y calidad. Es posible lograr objetivos organizacionales con empleados desmotivados, a través de la presión, la obligación y la imposición, pero es seguro que los niveles de cumplimiento, eficiencia, productividad y calidad que se obtendrán serán muy bajos. Es decir,

se lograrán tal vez los resultados, pero serán muy inferiores a los que se podrían lograr con esa misma gente, a través de otra modalidad de conducción. Hay muchos dirigentes que al ver cuestionado su modo autoritario o agresivo de conducción contestan que sus áreas a cargo son “efectivas”, es decir, logran los objetivos. Lo que no ven es que un modo de conducción sub-óptimo puede permitir el logro de los objetivos, pero con grandes conflictos, sufrimiento, ineficiencias y derroches innecesarios, totalmente evitables con un modo de conducción más adecuado a la naturaleza humana. Son innumerables las organizaciones que han fracasado o no han podido crecer por no ser capaces de construir un ambiente laboral motivador para su gente. Las organizaciones que desmotivan sistemáticamente a su gente se van quedando sin sus mejores integrantes, y suelen retener solo a quienes no tienen posibilidad alguna de conseguir otro trabajo, los cuales normalmente son los más temerosos, los menos creativos y los menos competentes. Estas organizaciones normalmente se van degradando hasta desarrollar un clima laboral insostenible que se traduce en crisis periódicas en las que la gente se renueva y el círculo vicioso comienza otra vez. Los empleados desmotivados que dejan estas organizaciones suelen transformarse en sus competidores, ya que desean de alguna manera tomarse revancha y por otro lado poseen conocimientos e información clave necesarios para llevar adelante el mismo negocio. Un fenómeno a evitar.

## 58. La relación con el superior directo

Son muchas las fuentes de motivación del personal en una empresa, pero la fuente principal, muchas veces no claramente reconocida, ya que suele operar a nivel inconsciente o subconsciente, es la relación del empleado con su jefe directo y, en menor medida, con sus pares cercanos. Si esta relación es positiva, es muy factible que el empleado logre buen nivel de motivación y compromiso, aún con carencias en otros rubros. Son comunes en la historia de las organizaciones casos de equipos que han puesto todo para seguir a un excelente líder, incluso en condiciones ambientales pésimas o incluso peligrosas. Por otro lado, una relación conflictiva con el jefe directo en general no puede ser compensada por ningún salario, beneficio, oportunidad de crecimiento u otros elementos normalmente atractivos a un trabajador. Un empleado en continuo y sostenido conflicto con su jefe directo en general se ve casi condenado a la desmotivación, el sufrimiento psíquico, a una situación de estrés continuo y eventualmente, a la enfermedad mental y, con el tiempo, física.

Desde un punto de vista psicológico, la relación “empleador – empleado” es en esencia una transacción de alto contenido afectivo o emocional, a través de la cual cada parte espera alcanzar la satisfacción de múltiples necesidades materiales y psíquicas. En una relación sana y sostenible, se produce satisfacción de ambas partes. Si esta satisfacción está balanceada la relación se mantendrá en el tiempo, sólida y productiva. Apenas una de las dos partes comience a percibir que lo que recibe (tanto tangible como intangible, material o emocional) no equivale a lo que entrega, la relación comenzará a desgastarse, debilitarse y resquebrajarse. Como la relación laboral tiene como vimos un alto componente emocional, este desbalance puede mantenerse durante mucho tiempo, incluso meses o años, y la relación, aunque debilitada, puede también mantenerse, normalmente generando mucho sufrimiento, en el empleado con seguridad, y muchas veces en ambas partes y en todo el equipo e indirectamente en la organización.

## 59. El contrato psicológico

Se denomina “contrato psicológico” al conjunto de obligaciones y derechos que todo empleado considera que le corresponden, tanto a nivel racional como emocional, independientemente del contrato formal en papel que efectivamente haya firmado, si lo hubiera. El contrato legal y el contrato psicológico son normalmente radicalmente diferentes. Es decir, lo que todo empleado “siente” que debe realizar suele diferir mucho de lo que se estableció en el contrato legal. Del mismo modo lo que el empleado “siente” que el empleador debe compensarle normalmente difiere (es mucho más extenso) que lo que se estableció en el acuerdo formal. Como un pequeño ejemplo podemos citar el caso de un empleado insatisfecho porque considera que su jefe debería acercarse a saludarlo todos los días. El contrato legal no se está violando por este hecho cotidiano, ya que lógicamente en él no se estableció por escrito que el jefe debía hacer tal cosa. Pero el contrato psicológico, existente exclusivamente en la mente del empleado, se está violando sistemáticamente. Y es el cumplimiento del contrato psicológico el que influye directamente en todas las decisiones de un empleado con respecto a la organización. Influye en su motivación, en su compromiso, en su desempeño, en su fidelidad a la organización y en las posibilidades de retenerlo. Aunque el contrato legal sea económicamente muy conveniente, un empleado podrá sentirse ampliamente insatisfecho y desmotivado si no se cumple su contrato psicológico.

Todo buen líder debería trabajar para llegar a conocer con la mayor profundidad y exactitud posible el contrato psicológico que cada empleado tiene en su mente, con sus obligaciones y expectativas subjetivas, ya que este es el que determina su percepción acerca de si sus necesidades están siendo cubiertas o no por la organización, y por lo tanto es el que afectará directamente su desempeño y estabilidad en el puesto.

## **60. Comportamiento y necesidades**

El comportamiento de una persona normal apunta indefectiblemente a la satisfacción de sus necesidades, tanto conscientes como inconscientes, racionales o emocionales, tangibles e intangibles, materiales o psíquicas. Toda posibilidad de una organización de lograr de su gente el comportamiento deseado pasa por ofrecer un camino confiable y sostenible para satisfacer sus necesidades, como único medio para que los empleados decidan genuinamente en sus corazones aportar toda su capacidad y esfuerzo para satisfacer las necesidades de la organización. En consecuencia, toda técnica genuina de motivación deberá apoyarse de una u otra forma en la satisfacción de necesidades de las personas, conscientes o inconscientes, explícitas o implícitas, racionales o emocionales, tangibles o intangibles. Claro que, como vimos antes, las necesidades emocionales son por lo general las más influyentes en la conducta humana.

## 61. Conductas de éxito

Un principio básico del comportamiento de las organizaciones es que en ellas se generan y reproducen las conductas percibidas como “de éxito” por los integrantes. Las conductas de éxito son las que en la organización normalmente ostentan los líderes exitosos, y son las que permiten ascender y a la vez generan reconocimiento, ya sea material o emocional. Toda persona que ingresa a una organización inmediatamente comienza a percibir, consciente o inconscientemente, las conductas que generan aceptación y reconocimiento por parte de los superiores, y las que ellos mismos ostentan, es decir, el ejemplo de los líderes. Inmediatamente las personas empiezan a tratar de emular estas conductas, ya que son vistas como el camino seguro al “éxito”. Esto funciona por supuesto tanto para bien como para mal. Si los líderes trabajan horas adicionales y reconocen a quienes lo hacen, este hábito se incorporará a la cultura de la empresa. Si los líderes visten muy formales y reconocen a quienes así lo hacen, la vestimenta formal pasará a formar parte de la cultura organizacional. Si los líderes utilizan un lenguaje vulgar u obsceno, y aceptan o incluso reconocen esto en sus empleados, este tipo de lenguaje pasará a ser en poco tiempo moneda corriente en la organización, y un factor empobrecedor de su cultura. Y podríamos seguir con cientos de ejemplos. Los líderes son literalmente verdaderos generadores de la cultura organizacional, y esta es efectivamente una de sus funciones clave. Por este motivo, los líderes deben ser muy cuidadosos con sus conductas personales perceptibles, verbales y no verbales, ya que en todo momento se están proyectando hacia toda la organización y dando forma gradualmente a su cultura, la cual luego influirá en todo momento y lugar, a todos y cada uno de los actos de los empleados.

## 62. Algunas técnicas motivacionales

En las organizaciones, los líderes efectivos aplican una gran variedad de técnicas motivacionales, con el fin de inyectar en su gente la energía emocional necesaria para poner en funcionamiento sus competencias y llevar adelante las tareas de manera efectiva y eficiente. Algo muy importante para notar es que todo líder, antes de pensar en cómo motivar a la gente, debe analizar muy profundamente sus propias actitudes, a fin de evitar fallar en el paso previo a la aplicación de técnicas motivacionales, que es, al menos, NO desmotivar. Es notable cómo muchos dirigentes, con insuficiente capacidad de liderazgo, generan continuamente acciones, grandes y pequeñas, en general inconscientes, que literalmente desmotivan y a veces hasta deprimen e incluso llegan a enfermar a sus empleados. Es decir, no solo no logran motivar a su equipo, sino que sus conductas y actitudes diarias son altamente desmotivantes. Algunos ejemplos de estas actitudes desmotivantes son:

Aislarse, estar ausente, manteniendo poca o nula comunicación con su gente

No cumplir con sus compromisos con la gente, y ni siquiera dignarse a brindar explicaciones

Mostrar continuamente caprichos personales, que nada tienen que ver con las necesidades de la organización o del negocio

No tratar, postergar o evadir el tratamiento de necesidades o reclamos de la gente

No justificar los objetivos que plantea o las tareas que encomienda

Mostrar desconocimiento de la tarea realizada por su gente

Comunicar lineamientos cambiantes o incoherentes

Cambiar de objetivos sin justificar el cambio con razones lógicas de negocio

Cambiar lineamientos de conducta a los empleados, confundiéndolos (por ejemplo: pedir hoy los informes en el formato A y la semana siguiente enojarse porque no están en el formato “B” como “siempre” ha sido)

Privilegiar a ciertos empleados sin razón lógica aparente

Maltratar a su propia gente, de innumerables formas, desde pequeños comentarios sarcásticos o desvalorizantes hasta reprimendas explícitas exageradas e injustificadas frente a sus colegas, o incluso frente a clientes internos o externos

Humillar a un integrante del equipo frente a los demás

No reconocer logros de los empleados



Pedir continuamente a los empleados la realización de tareas personales que no hacen al cargo (trámites, encargos de su esposa, tareas para sus hijos, etc.)

Asignar a los empleados tareas muy por debajo de sus competencias técnicas

Presentar a sus superiores o a otras áreas trabajos de sus empleados como íntegramente propios

Continuamente dar indicaciones a los empleados, dejando siempre bien claro el mensaje de que él sabe y los demás no

Auto-elogiarse frente a los empleados, asegurando que nada funcionaría si “él” no estuviera

Negar a los empleados beneficios merecidos que la misma empresa ofrece, para mostrar ahorros en su área

No escuchar a sus empleados, no dedicarles tiempo, subestimar sus necesidades

Hablar todo el tiempo, acaparar siempre la palabra en reuniones grupales o entrevistas individuales

Poner sus temas o inquietudes laborales y profesionales siempre y claramente por encima de las de los empleados

No tratar problemas personales de sus empleados

No conocer a sus empleados, incluso olvidar o confundir sus nombres

Obligar a los empleados a no mostrar conflictos o estados emocionales en el trabajo, tapándolos en lugar de resolviéndolos

Exigir a sus empleados sacrificios extraordinarios, que él mismo no realiza o no acompaña

Desconfiar sistemáticamente de sus empleados, de manera explícita y casi desplegando una actitud paranoica{54}

No aceptar ideas o propuestas de cambio de sus empleados, e incluso rechazarlas inmediatamente de plano sin siquiera analizarlas. Algunos directivos han llegado a patentar la frase: “yo no te pago para pensar”

No delegar, es decir, no dejar margen de decisión propia a sus empleados, pretendiendo establecer de punta a punta todos los detalles de cómo deben realizarse las tareas y reservándose siempre la aprobación de cada paso (ver: micromanagement)

Lo opuesto al punto anterior: delegar íntegramente la operación en sus empleados y despreocuparse totalmente de la organización y los clientes

Literalmente llenar la agenda de su gente con reuniones, no dejándole flexibilidad para administrar su propia agenda e incluso obligando a cancelar reuniones previamente establecidas que se superpongan

Mostrar todo el tiempo más preocupación por su propia carrera, su seguridad y su salario que por las necesidades de la organización

Expresar negativismo a la gente por medio de frases automáticas como: “no se puede”, “nunca podremos”, “jamás llegaremos”, “no hay solución”, entre otras

Mostrar una sobrevaloración personal, o desvalorizar a su gente continuamente a través de frases como, por ejemplo, “ustedes no saben”, “yo les explicaré”, “siempre tengo que hacerlo yo”, “qué harían si yo no estuviera” o “¿no ven que no puedo confiar en nadie?”

Estas son algunas, entre muchas posibles acciones claramente desmotivantes para un equipo de trabajo. Todo líder efectivo deberá, antes que nada, ser extremadamente cuidadoso y observador con sus propias actitudes, para evitar acciones, pequeñas o grandes, que desmotiven a su gente y le quiten energía justamente a su propia fuerza de trabajo o, como sucede en muchos casos, la lleven directamente a des-comprometerse con la organización, o a buscar otro trabajo, o a renunciar, o incluso a intentar perjudicar a la organización, o a sumarse, con mucha energía, a las filas de la competencia. Es importante destacar que si un líder logra no desmotivar a la gente con las actitudes indicadas

u otras similares, normalmente la motivación surgirá de manera natural en el equipo (si sus integrantes fueron bien seleccionados). Si el líder logra este primer paso, es decir, no actuar en contra de la motivación natural de su gente, algo ya de por sí difícil, entonces puede pasar a actuar a favor, desarrollando conductas especialmente motivantes. Veamos muy sintéticamente algunas acciones para mantener o incrementar motivación, típicas de los buenos líderes, varias de las cuales son, lógicamente, opuestas a las mencionadas antes:

Mantener comunicación fluida con el equipo directo de trabajo, especialmente en situaciones difíciles, de cambio, de incertidumbre o conflictivas

Establecer reuniones periódicas fijas (dispositivos{55} o rituales organizacionales) con su equipo de trabajo, y realizarlas sin excepción y puntualmente, cumpliendo y haciendo cumplir a rajatabla la agenda, la asistencia, los entregables y los horarios de comienzo y finalización

Brindar un trato personal correcto, amable y respetuoso a los integrantes del equipo, en todo momento y lugar, incluso en situaciones de conflicto o ante la necesidad de reprimir la conducta de un empleado. Para el verdadero líder los problemas son con las conductas, las tareas y los resultados, no con las personas. Para un verdadero líder una persona puede en cierto momento tener una conducta inadecuada o inefectiva, pero nunca “será” una persona inefectiva, y mucho menos “inadecuada” o “inútil”

Generar un clima positivo, optimista y cálido, a través de las propias actitudes y del propio trato interpersonal, tanto en actividades laborales como extralaborales compartidas con el equipo

Mostrar energía y optimismo, a través de un lenguaje no verbal dinámico y por momentos efusivo

Brindar flexibilidad a los empleados para ajustar el trabajo a sus necesidades personales, siempre que el tipo de trabajo lo permita. Es decir, jamás negar la flexibilidad cuando esta sea posible y compatible con el trabajo. Muchos dirigentes niegan flexibilidad a su gente simplemente por costumbre, prejuicio o tradición

Transmitir conocimientos y experiencias a los empleados, con generosidad y mostrando genuino interés en su aprendizaje y desarrollo

Cumplir a rajatabla con sus compromisos con la gente, incluso con pequeñas promesas informales que puedan parecer poco relevantes como, por ejemplo, “mañana nos tomamos un café y charlamos un rato, ¿te parece?”

Tratar oportunamente, es decir, rápidamente, los reclamos de la gente

Siempre brindar suficiente información de contexto para justificar sus decisiones y acciones

Evitar todo tipo de incoherencias en sus decisiones o acciones, que generen confusión en los empleados

Nunca dejar de reconocer toda conducta positiva en los empleados,

públicamente en lo posible

Nunca dejar de reconocer los errores propios

Brindar reconocimiento públicamente y mostrar falencias en privado

Mostrar con el ejemplo las conductas que se pretenden de la gente, en todo momento y lugar

Delegar autoridad a la gente, en función de sus capacidades

Entre muchas otras conductas del líder que favorecen y potencian la motivación en equipos de trabajo.

### **63. La importancia del “modo”**

Un punto crítico a destacar, y pocas veces mencionado en la bibliografía, es que toda acción realizada por un líder con intención de motivar a su equipo puede verse totalmente inhibida si el “modo” comunicacional, el estilo de trato interpersonal del líder, no es el adecuado. Por ejemplo, una acción motivacional básica como reconocer públicamente los logros destacados de la gente resultará realmente motivadora solo si es realizada con el modo o estilo comunicacional correcto, es decir, si son correctas todas las variables que hacen a la comunicación interpersonal, por ejemplo:

Lugar y oportunidad elegidos por el líder para la comunicación

Palabras y frases específicas

Vocabulario

Posturas

Volumen de voz y acentuación

Tono de voz y entonación

Gesticulación

Expresiones faciales

Contacto táctil

En otras palabras, toda acción motivacional se puede ver anulada o potenciada según el estilo de comunicación e interacción que el líder desarrolla con sus seguidores. Las técnicas motivacionales son herramientas, y su efectividad depende no solo de ellas sino del talento de quien las utiliza. El talento comunicacional del líder es sin duda el principal factor que afecta su capacidad motivacional. Si bien este es un punto clave como pocos, que afecta en forma determinante las posibilidades motivadoras de un líder, dejaremos su profundización para un libro específico sobre liderazgo o comunicación interpersonal{56}.



## 64. Un comentario sobre coaching y mentoring

“Coaching{57}” y “mentoring{58}” son conceptos que se refieren al ejercicio de varios de los roles del líder y, en su acepción más amplia, a todos ellos. De acuerdo con esta visión amplia, cualquier acción realizada por una persona para contribuir con el desarrollo de otra cae dentro del alcance de los procesos de “coaching” y “mentoring”. Las palabras “coaching” y “mentoring” no tienen una simple traducción al castellano, pero podríamos englobarlas bajo los términos “entrenamiento” y “formación”. Ambas se refieren a diferentes métodos que se pueden aplicar para fomentar el desarrollo de las personas en una organización. Conceptualmente, son similares, pero en los aspectos instrumentales, las técnicas para coaching y mentoring pueden ser diferentes y por eso los términos mantienen su diferenciación. Se denomina comúnmente “coach” a la persona que facilita el desarrollo de otra para el logro de cierto objetivo específico, concreto, de corto-mediano plazo, desarrollando con énfasis particular los roles motivacional, integrador, docente y asistencial del líder. Se denomina comúnmente “mentor” a una persona de gran trayectoria y experiencia, sin autoridad jerárquica sobre la persona guiada, capaz de brindar consejos valiosos con respecto a una determinada actividad profesional o artística. Empresas desarrolladas establecen programas de “mentoring”, en los cuales los empleados nuevos o principiantes son acompañados y apoyados en su desarrollo por otros más experimentados y de trayectoria exitosa, a veces ya cercanos a su retiro, de manera de contar con buenos consejos, adaptados a la cultura organizacional, que les permitan desarrollarse mejor y más rápido. Instituciones educativas suelen también contar con programas de “mentoring” para estudiantes nuevos o con dificultades. Actualmente mentores en distintos ámbitos proveen su experiencia a personas que se inician, para ayudarlas en sus carreras profesionales. El siguiente cuadro resume algunas diferencias entre los conceptos de “coaching” y “mentoring”:

	COACHING	MENTORING
Objetivo	Mejorar performance con respecto a un objetivo claro y medible	Desarrollo en general - Transferencia de conocimientos y experiencias - Reevaluación de objetivos
Duración	La necesaria para alcanzar el objetivo	En general a largo plazo
Entrenamiento requerido por el coach / mentor	Cada vez más basado en estudios formales y certificaciones	Normalmente sin formación específica
Coach interno / externo al grupo o equipo	Ambos	En general externo
Proceso	Focalizado en solucionar puntos específicos	Cuestionar, escuchar y compartir visiones

### *3. Figura: Coaching versus Mentoring*

Solo como para plantear el tema y disparar el interés en el lector, a continuación indicamos los pasos típicos de una entrevista de coaching, destinada a corregir alguna conducta inadecuada de un colaborador directo:

Citar a la persona formalmente, personalmente, dando la debida importancia al evento

Recibir a la persona en lugar y oportunidad adecuados

Crear clima de comunicación, evitar todo tipo de interrupciones. Mantener concentración y dedicar tiempo suficiente

Comenzar sintonizando con la persona, conversando de temas no críticos, profesionales y personales, preparando el terreno para una comunicación más profunda y delicada

Expresar claramente la insatisfacción con las conductas inadecuadas exhibidas o con los resultados insuficientes alcanzados, evitando cualquier alusión a la persona, de la manera más objetiva posible

Realizar preguntas generales, y aplicar escucha activa{59} para favorecer la profundización

Avanzar desde los efectos hacia las causas, por medio de preguntas cada vez más focalizadas. Mantener la escucha activa y evitar el juicio de valor sobre la persona

Identificar el área de falla y seguir profundizando hasta identificar causas de fondo, tanto en el coachee{60} como en el coach

Consensuar causas de fondo

Identificar oportunidades de aprendizaje y mejora

Realizar un brainstorming{61} para identificar posibles acciones correctivas

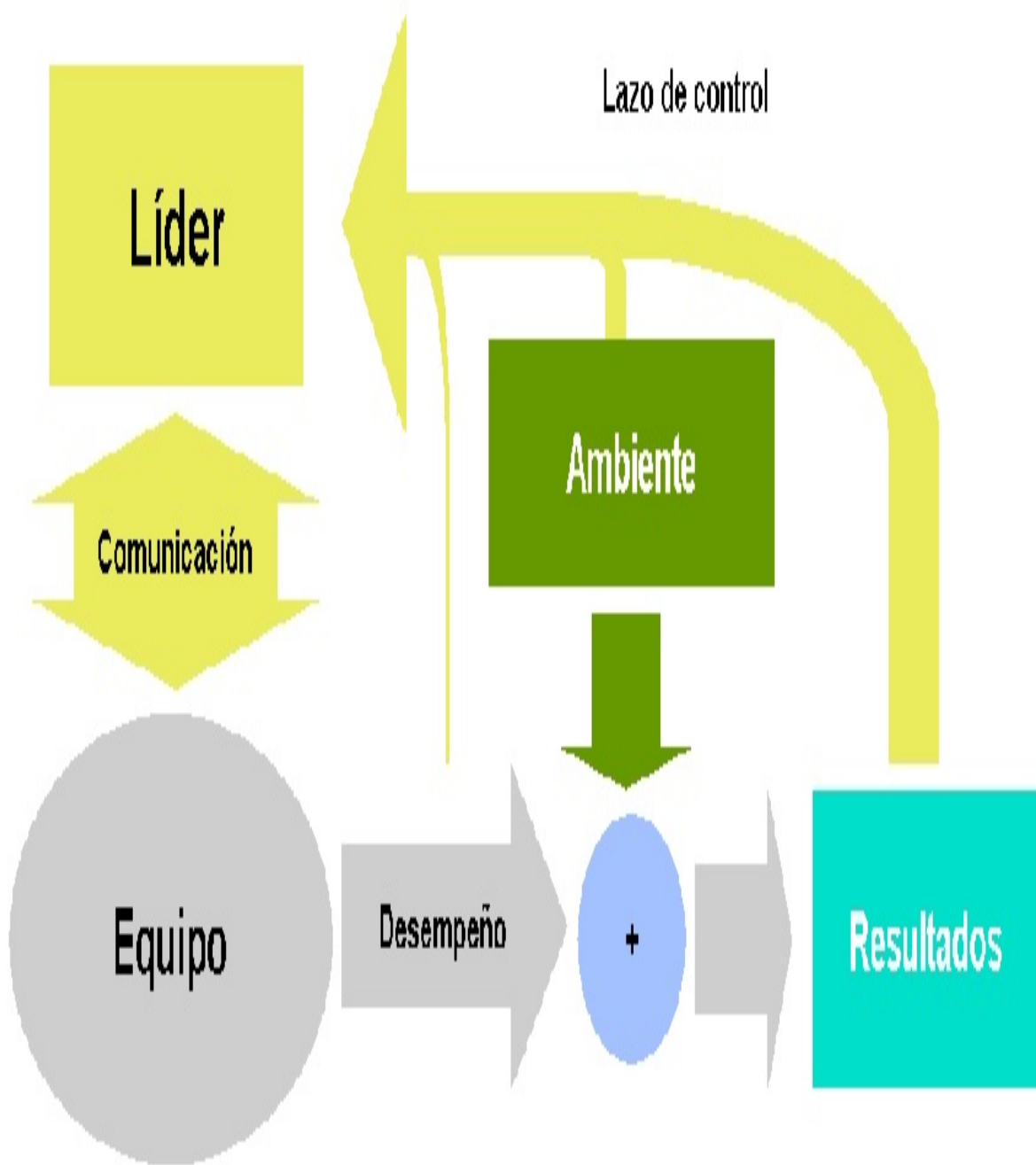
Acordar objetivos y acciones (ambas partes)

Documentar el acuerdo

Mantener seguimiento del proceso de corrección y ajustar repitiendo el ciclo completo

## 65. El clásico ciclo de control en la conducción de equipos

En el proceso de conducción del equipo, el líder desarrolla los seis roles ya vistos, y evalúa periódicamente lo que se genera, tanto a nivel del desempeño del equipo como de los resultados materiales generados. A partir de esta evaluación, el líder ajusta su accionar en los seis roles, modificando antes que nada su propia conducta y su comunicación hacia el equipo, como único medio para que luego se modifique la conducta de su personal. Este es un punto fundamental: todo líder efectivo sabe que el único medio para modificar conductas de otras personas es cambiar antes que nada la conducta propia, en forma inteligente, estratégica, generando el estímulo necesario para el cambio en los demás, que lógicamente será posterior al cambio propio. Este ciclo continuo de observación, evaluación y ajuste de la propia conducta no es otra cosa que un caso particular del ciclo clásico de control en sistemas realimentados{62}, en este caso aplicado a la conducción de un equipo de trabajo. Podemos apreciar los elementos básicos de este ciclo en la figura 3.



*4. Figura: el clásico lazo de control en sistemas realimentados*

## 66. Requisitos básicos para el trabajo en equipo{63}

Hay ciertos requisitos fundamentales para el “buen trabajo en equipo”, los cuales sólo se obtienen a partir de un adecuado ejercicio del rol director del líder. Son los que antes englobamos dentro de las características de “Ubicación” y “Dirección”. Como vimos, estos requisitos básicos son, entre otros: la existencia de un objetivo grupal claro, factible y aceptado, y de funciones claramente definidas para todos los integrantes del equipo, en línea con sus competencias y adecuadamente complementadas. La necesidad de estos requisitos puede verse claramente en una analogía con un equipo deportivo, por ejemplo, un equipo de fútbol. Es claro que un equipo de futbol efectivo cumple con los siguientes requisitos básicos:

Un claro objetivo grupal, conocido factible y aceptado por todos los integrantes,

Un conjunto de reglas de juego, sin ambigüedades, razonable y aceptado,

Posiciones en el campo y funciones bien definidas para cada jugador, y acordadas con ellos

Funciones diferentes pero de complejidad similar para todos los integrantes

Funciones no superpuestas



Conocimiento, por parte de cada integrante, tanto de su propia función como de las de los demás, y de cómo deben interactuar los distintos jugadores para lograr el objetivo común

Todas estas características, que normalmente se dan en un equipo deportivo exitoso, deben darse en cualquier equipo de trabajo, en cualquier organización, si deseamos que tenga posibilidades de lograr su objetivo, sea cual fuere. Es notable lo común que es encontrar en las empresas supuestos “equipos de trabajo” que no cumplen con uno o más de estos requisitos básicos. Es común encontrar en las empresas equipos de trabajo que no conocen su objetivo grupal o tienen dudas acerca de él, jamás aclaradas por su supuesto “líder”. Estos supuestos equipos en realidad no merecerían el nombre de “equipo”, ya que no cumplen con la definición del concepto de equipo: “conjunto de personas comprometidas con un objetivo común”. Por otro lado, esta definición nos dice que si el objetivo existe y es conocido por todos, pero no existe verdadero compromiso por parte de los integrantes para lograrlo, entonces estrictamente tampoco podríamos decir que se trata de un equipo. También es común encontrar en las organizaciones equipos de trabajo cuyos integrantes no conocen sus propias funciones con claridad, existiendo zonas grises (tareas del equipo no asignadas a ningún integrante o no claramente asignadas) y superposiciones (tareas del equipo asignadas a más de un integrante). Tampoco faltan en las organizaciones equipos de trabajo cuyos integrantes no conocen las funciones de los demás, lo cual impide o dificulta enormemente la coordinación necesaria para el logro del objetivo grupal. Todos estos equipos estrictamente no llegan a ser tales, ya que no cumplen con los requisitos básicos del trabajo en equipo.

## 67. Trabajo en equipo y actitudes personales

Como vimos, hay ciertos requisitos básicos o “duros” para que el trabajo en equipo pueda luego desarrollarse. Sin embargo, la clave del verdadero trabajo en equipo radica en que hay ciertas actitudes personales de los integrantes que, más allá de los puntos básicos antes mencionados, favorecen, desfavorecen, hacen florecer o directamente imposibilitan o destruyen la posibilidad de trabajar en equipo. Las actitudes de los integrantes de un equipo son las que determinarán si el trabajo en equipo o colaborativo será una realidad o una mera ficción, expresión de deseos o declaración formal poco seria de la organización. Algunas de las actitudes, tanto del líder como de los integrantes, que favorecen el trabajo en equipo son:

La actitud proactiva, o la capacidad de tomar acción “motu proprio”, sin necesidad de estímulos externos

La actitud positiva, o la capacidad de ver los aspectos positivos de todo evento y reflejarlos en su comunicación, para mejorar el clima de trabajo, motivar a otros y facilitar el aprendizaje a partir de errores

La actitud humilde, o la capacidad de colaborar en un equipo sin perseguir exclusivamente el lucimiento propio y sin subestimar el trabajo de otros

La actitud de servicio, o la capacidad de realizar tareas por el bien de otros, sin buscar exclusivamente el inmediato beneficio propio

Estas son algunas de las actitudes personales que verdaderamente impulsan y facilitan el trabajo en equipo en cualquier organización. Fomentarlas es trabajo de los líderes. Mejorar el trabajo en equipo implica para el líder, más allá de cumplir con los requisitos básicos antes mencionados (brindar Ubicación y Dirección), lograr que se desarrollen en los integrantes del equipo las actitudes que favorecen el trabajo colaborativo. Las actitudes de las personas surgen de los valores que han incorporado a lo largo de su vida, principalmente en la infancia y en la educación temprana, por lo cual mejorar actitudes de manera genuina y duradera requiere mejorar valores previamente. La mejora o ajuste de los valores de los integrantes de una organización (estrictamente, de su mayoría), es un tipo de cambio organizacional de altísima complejidad, denominado “cambio cultural{64}”. Existen múltiples técnicas para impulsar cambios culturales en organizaciones, ya sean empresas, instituciones o países enteros, pero la herramienta fundamental de los líderes, para motorizar cambios culturales o en particular para instalar el trabajo en equipo en su gente (un caso particular de cambio cultural) no es ni más ni menos que su propio ejemplo personal en el día a día. Como regla general, los valores, y en consecuencia las actitudes que se desarrollan en un equipo de trabajo, son aquellas explícitamente premiadas o directamente exhibidas por el líder, sean adecuadas o no a los objetivos de la organización. En pocas palabras, las conductas que se desarrollan en una organización son sencillamente aquellas que son premiadas, ya sea materialmente o en forma de aceptación social, elogio o reconocimiento verbal. La gente en general consciente o inconscientemente asume que las conductas de los líderes son premiadas, ya que les permitieron ascender en la organización y lograr éxito profesional y económico. De aquí lo influyente que resultan las conductas de los líderes en la formación de la cultura organizacional (son automáticamente consideradas conductas de éxito por el personal).

## 68. Concepto de trabajo en equipo

Podemos definir trabajo en equipo al tipo de trabajo en el cual un grupo de personas cooperan para obtener un objetivo común, que ninguno de ellos aisladamente podría alcanzar, y logrando niveles de efectividad, productividad o creatividad superiores a la sumatoria de los niveles individuales aislados (sinergia<sup>{65}</sup> del trabajo en equipo). El concepto de trabajo en equipo (con sus beneficios) es bien conocido por las organizaciones, y aunque es ampliamente aplicado en áreas de producción (de otro modo no existirían automóviles, aviones, computadoras, ni ningún otro dispositivo de complejo) no es tan frecuente verlo aplicado en la realidad operativa de áreas puramente administrativas. Y muchas veces lo que parece trabajo en equipo desde afuera no es verdadero trabajo en equipo desde adentro. Es claro que ciertos objetivos no pueden ser logrados por personas trabajando individualmente. Los objetivos importantes en general requieren de grupos de gente trabajando en forma coordinada y cooperativa. Por esta razón, el trabajo en equipo es algo deseado en prácticamente todas las organizaciones y negocios. Como vimos, ciertas actitudes y capacidades personales son requeridas para lograr un efectivo trabajo en equipo. Muchas organizaciones tratan de desarrollar estas actitudes y capacidades mediante capacitación, aunque no muchas con éxito, ya que la capacitación que logra modificar actitudes representa un proceso de alta complejidad y que requiere una gestión muy persistente, cuidadosa y delicada, algo no muy común en las organizaciones.

## 69. Team building

“Team building” es un término de la jerga del “management” o la gestión que se refiere al proceso de desarrollo de un equipo efectivo. Algunos de los métodos más aplicados para contribuir a desarrollar equipos efectivos son:

Actividades sociales. Son actividades grupales sin estructura formal que favorecen la integración de los miembros y el desarrollo de lazos afectivos que potencien la colaboración en el trabajo (eventos sociales, festejos, actividades deportivas, desayunos o almuerzos, entre otros)

Actividades de integración. Son actividades grupales, similares a las anteriores, pero especialmente diseñadas y conducidas por especialistas, para mejorar la integración del equipo a partir de experiencias comunes que contribuyan a generar motivación por el trabajo en equipo y a establecer lazos afectivos adecuados

Actividades de Desarrollo de equipos o de “Team building” propiamente dichas. Son actividades grupales, típicamente competencias o desafíos grupales, especialmente diseñadas para revelar cómo los individuos interactúan al encarar un problema e identificar acciones correctivas

Actividades de capacitación en trabajo en equipo. Son actividades de capacitación, normalmente con alto contenido de práctica y ejercicios grupales (típicamente de role-playing), tendientes a desarrollar en los individuos las capacidades sociales o de comunicación necesarias para interactuar efectivamente en un equipo

“Team-building”, o desarrollo de equipos, es una disciplina normalmente enmarcada en la teoría y práctica del desarrollo organizacional.

## 70. La grilla gerencial de Blake y Mouton

Robert Blake y Jane Mouton, mientras trabajaban como consultores para la empresa EXXON en los EEUU, en la década del 60, propusieron un modelo que permitía clasificar los estilos de conducción de un líder según dos variables clave:

el grado de orientación del líder a la tarea, o el nivel y calidad de dedicación a temas relacionados con el trabajo técnico específico del equipo

el grado de orientación del líder a la gente, o el nivel y calidad de dedicación del dirigente a temas relacionados con la gente, sus relaciones interpersonales y sus necesidades

Según este modelo se pueden identificar 4 estilos básicos de liderazgo:

Estilo “country club”. Es el estilo de conducción de un líder con alta orientación a la gente y baja orientación a la tarea. Genera normalmente un ambiente agradable de trabajo, pero no necesariamente productivo. Este tipo de líder se preocupa por las necesidades y sentimientos de los miembros del equipo, operando bajo el supuesto de que si el personal se siente seguro y satisfecho entonces trabajará con esfuerzo. El resultado suele ser un ambiente de trabajo excesivamente relajado y de baja productividad, debido a carencias en la dirección y el control.

Estilo “producir o perecer”. Es el estilo de conducción de un líder con alta orientación a la tarea y baja orientación a la gente. Impulsa fuertemente el logro de objetivos, utilizando incluso la presión y la coerción, pero suele descuidar las necesidades del personal, afectando seriamente las relaciones en el grupo y, con el tiempo, la productividad. También conocido como el estilo “autoritario”, los líderes que lo aplican consideran que las necesidades de la gente son siempre secundarias a la necesidad de eficiencia y productividad, fallando en ver la delicada relación entre ambas variables.

Estilo “empobrecido”. Es el estilo de conducción de un líder que no pone atención en las necesidades de la gente ni en la productividad del equipo. Este tipo de líder es altamente inefectivo. No tiene foco en crear sistemas para realizar el trabajo ni en crear un ambiente de trabajo motivante. El resultado es normalmente la desorganización, insatisfacción, decadencia y, con el tiempo, el conflicto.

Estilo “liderazgo de equipo”. Es el estilo de conducción de un líder que pone máxima atención tanto en la productividad y los métodos de trabajo como en las necesidades de la gente. Según este modelo este sería el estilo óptimo de conducción.

Tal vez el rasgo más destacado de la Grilla Gerencial de Blake y Mouton es que, aún siendo un modelo muy simple, logró gran difusión y popularidad, siendo parte del contenido de gran cantidad de actividades de capacitación gerencial desde su aparición hasta mediados de la década del 90.



## 71. El concepto de liderazgo adaptivo o situacional

Indudablemente es el líder quien debe garantizar y quien tiene la responsabilidad por el desarrollo del trabajo en equipo en su gente a cargo. Para lograr esto, y para lograr cualquier objetivo a través de su gente, el líder necesita lograr un buen grado de influencia sobre ella. Uno de los procesos básicos de interacción interpersonal que permiten lograr influencia o autoridad natural sobre otras personas es el llamado “sincronización”, es decir, el proceso de adaptación de la forma de comunicación y trato interpersonal a las características, motivaciones y capacidades del receptor. Por ejemplo, ¿es bueno habilitar la participación de una persona en decisiones estratégicas? La respuesta es la clásica de los consultores o especialistas: “depende”. Aplicando lógica podemos arribar a la respuesta correcta: será conveniente habilitar la participación de una persona en decisiones estratégicas solo si se dan ciertas condiciones:

La persona tiene el compromiso y las competencias suficientes como para brindar valor agregado a la decisión

La situación imperante nos brinda suficiente tiempo y oportunidad para consultar a la persona

Es decir, la forma de tratar a una persona que permite lograr el mejor resultado final depende justamente de ella, de sus características, motivaciones y competencias, y del contexto imperante en el momento. En la conducción de recursos humanos todo funciona exactamente así, y es la esencia del concepto de liderazgo adaptivo o situacional{66}. La forma óptima de tratar a otras personas para alcanzar los objetivos planteados no depende del líder, ni de sus preferencias, ni de su estilo natural, y menos de sus preferencias o caprichos, sino de las características de las personas lideradas, de sus necesidades

particulares y de las condiciones del contexto. La idea central es muy simple: distintas personas requieren distintos tipos de liderazgo o conducción para funcionar de manera efectiva y eficiente, y para sentirse satisfechas. Por ejemplo, hay personas que requieren mucha libertad y flexibilidad, espacio para tomar decisiones, autonomía y bajo nivel de control (ver Teoría Y). Normalmente se trata de personas con gran formación y experiencia, que no soportan ser muy controladas. Son personas normalmente proactivas{67}, que trabajan bien si son dejadas en libertad de acción y se anulan si son controladas minuciosamente. Al control excesivamente minucioso de las acciones de empleados del tipo “Y” se lo suele llamar “micro-management{68}” y es la receta exacta para que la gente con gran formación y creatividad deje de funcionar y deje de aportar valor a la organización. En el otro extremo tenemos a personas que si no son controladas minuciosamente no generan resultados. En general se trata de personas reactivas{69}, con bajo nivel de formación, pobres actitudes y sin objetivos profesionales claros. Ven al trabajo como una obligación y no logran conectarlo con su vida de manera completa (ver Teoría X). Sintetizando, cada persona, en cada momento y en cada situación requerirá un modo de conducción diferente para lograr desplegar al máximo sus capacidades y de esta manera brindar el mayor valor agregado al trabajo y alcanzar el máximo nivel de satisfacción. Esta simple idea representa el carácter situacional de la conducción de personal. A las distintas maneras de conducir a una persona, según el contexto imperante y según sus características, nivel de desarrollo, motivaciones y competencias, se las denomina “estilos de liderazgo”.

## 72. Un error muy común

Muchos líderes se jactan de poseer un estilo propio de liderazgo, personal, muy marcado, que los diferencia. Quienes realmente lo tienen, suelen aplicarlo en todo momento, en todo lugar y con todas las personas, como una marca registrada. Ese estilo especial los caracteriza, y define su forma particular y personal de conducir personal. A estos líderes debemos informarles que aplicar el mismo estilo de conducción a personas distintas, en situaciones y contextos distintos, es un clásico error de gestión. Es muy común encontrar dirigentes que por lo marcado de su personalidad no pueden evitar aplicar su estilo normal de comunicación en toda situación y con todas las personas. Por ejemplo, si están habituados a acaparar la atención y la comunicación, tenderán a hacer esto siempre, y si están habituados a permanecer en silencio, observantes, esto harán casi todo el tiempo. Los líderes profesionales, en cambio, manejan un abanico de estilos, y los aplican criteriosamente según la situación y la persona con quién están tratando. Es claro que tratar por igual a situaciones diferentes representa un error de método o estrategia. Podemos hacer una analogía con los recursos físicos. Por ejemplo, si debemos modificar la conducta de un tornillo, es decir, apretarlo o aflojarlo, utilizaremos un destornillador. Por otro lado, si necesitamos modificar el estado de una tuerca, utilizaremos una pinza de la adecuada medida. Si no utilizamos la herramienta o el método correctos, no lograremos modificar la situación del objeto o recurso, o tal vez lo logremos, pero con excesivo esfuerzo y seguramente dañando al recurso. La experiencia nos dice que para cada caso existe el método óptimo, y esto es lo que un líder experimentado aplica. Esta es la idea esencial detrás del concepto de liderazgo adaptivo o situacional.

### **73. Etapas en el desarrollo de un equipo**

A continuación presentaremos sintéticamente un modelo{70} que describe de manera simplificada el proceso de desarrollo de un equipo, a cargo de su líder, desde la formación hasta alcanzar su máximo nivel de desarrollo. Este modelo describe el proceso de desarrollo en cuatro etapas, dando especial importancia a la etapa uno, y provee un marco de referencia para la aplicación de los diferentes estilos de liderazgo (uno en cada etapa) que facilitan el proceso de desarrollo y el incremento gradual en los niveles de delegación, con el fin de avanzar hacia el empowerment{71} y así incrementar la productividad del equipo hasta el máximo alcanzable. Los distintos estilos de liderazgo representan diferentes formas de interacción con la gente, según su grado de madurez y las particularidades de cada situación, e implican distintos niveles de participación del grupo en las decisiones. A medida que el equipo va avanzando en su desarrollo, desde la primera etapa a la última, se va produciendo:

Un incremento gradual de la participación del equipo en las decisiones

Un incremento gradual de los niveles de delegación

Una reducción gradual del control directo sobre las acciones del equipo

Un incremento gradual de la confianza depositada por el líder en el equipo (verificada paso a paso)

## Un incremento gradual de la productividad del equipo

En la última etapa se alcanza la condición denominada “empowerment”. Se entiende por “empowerment” al proceso de habilitar, facilitar o autorizar a una persona para comportarse con mayor autonomía, o también al estado alcanzado al final de dicho proceso, es decir, el estado de máximo nivel de delegación factible con el equipo dado, la tarea asignada y el contexto imperante. En la práctica se suele denominar “empowerment” simplemente a un esquema de trabajo con niveles avanzados de delegación. En la siguiente tabla se describen sintéticamente las cuatro etapas del proceso de desarrollo de un equipo de trabajo, a través de las principales variables que intervienen, mostrando cómo se van modificando a medida que el equipo avanza desde su formación hasta su máximo nivel de productividad. Comenzamos por la etapa 1, a la cual asignamos fundamental importancia y por lo tanto la abrimos en tres sub-etapas:

	Etapa 1a: Inducción	Etapa 1b: Conformación	Etapa 1c: Formación
Objetivos de la etapa	Inducción del equipo Incorporación de valores de la organización	Definición de funciones del grupo e individuales Inicio de las relaciones en el grupo	Capacitación del equipo Desarrollo de las relaciones dentro del equipo y con el líder
Características del equipo <sup>72</sup>	Ubicación nula Dirección nula Competencia nula Motivación alta Integración nula	Ubicación alta Dirección nula Competencia nula Motivación alta Integración nula	Ubicación alta Dirección alta Competencia baja Motivación alta Integración baja
Estilo de liderazgo óptimo	Autocrático - Anfitrión	Autocrático - Directivo	Autocrático - Docente
Roles del líder en acción	Concientizador - Integrador	Director - Integrador	Docente
Control sobre el equipo	Total	Alto	Alto
Confianza en el equipo	Nula	Nula	Baja
Autonomía del equipo	Nula	Nula	Baja
Nivel de Delegación	Nulo	Nulo	Bajo
Nivel de Productividad	Nulo	Nulo	Bajo
Quién toma las decisiones operativas	El líder	El líder	El líder
Quién toma las decisiones estratégicas	El líder	El líder	El líder

En la primera etapa el líder se asegura el desarrollo de la ubicación, la dirección y la competencia en el equipo. A continuación representamos las etapas dos a cuatro, en las cuales el líder trabaja para desarrollar y fortalecer la competencia y la motivación en el equipo.

	Etapa 2: Consolidación	Etapa 3: Delegación	Etapa 4: Empowerment
Objetivos de la etapa	Capacitación del equipo Consolidación de las relaciones dentro del equipo y con el líder	Salto importante en el nivel de delegación El equipo sale del ambiente protegido del líder	El equipo alcanza el mayor nivel de autonomía del que es capaz. Prácticamente se autogestiona.
Características del equipo <sup>72</sup>	Dirección alta Competencia media Motivación baja Integración media	Dirección alta Competencia alta Motivación inestable Integración alta	Todas las características en el nivel óptimo
Estilo de liderazgo óptimo	Democrático o Tutelar	Laissez Faire o Delegación	Empowerment o Autogestión
Roles del líder para el estilo	Docente – Motivador	Motivador	Todos en nivel básico para sostenimiento
Control sobre el equipo	Moderado	Bajo	Mínimo imprescindible
Confianza en el equipo	Moderada	Alta	Máxima alcanzable
Autonomía del equipo	Moderada	Alta	Máxima alcanzable
Nivel de Delegación	Moderado	Alto	Máximo alcanzable
Nivel de Productividad	Moderado	Alto	Máximo alcanzable
Quién toma las decisiones operativas	El líder, consultando al equipo	El equipo, consultando al líder	El equipo
Quién toma las decisiones estratégicas	El líder	El líder, participando al equipo	El líder, participando al equipo



## **74. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

Un modelo ampliamente difundido que describe el proceso de desarrollo de un equipo es el denominado “Modelo de liderazgo situacional”, desarrollado por Paul Hersey{72} y Kenneth Blanchard{73}. Este modelo es conceptualmente similar al presentado en el punto anterior, aunque más simple, ya que solo considera dos variables de estado del grupo: competencia y motivación, y no considera explícitamente las demás variables: ubicación, dirección, integración y recursos{74}.

## 75. Liderazgo y gestión participativa

Administración o gestión participativa (en inglés: “participative or participatory management”), concepto también conocido como “participación de los empleados” o “toma de decisión participativa”, es un modelo de gestión que alienta un rol activo de los integrantes de la organización, en todos los niveles, en el análisis de problemas, desarrollo de estrategias e implementación de soluciones. La participación no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr de la gente una contribución acorde con sus capacidades, lo cual genera múltiples beneficios. “Gestión participativa” implica más que permitir a los empleados contribuir a la toma de decisión, incluyendo también consideración a las ideas y propuestas generadas por los mismos empleados.

El esquema tradicional de gestión es uno en el cual “alguien” toma decisiones y define qué hacer (empleador) y otros ejecutan lo ya establecido (empleados). Este esquema no permite aprovechar al máximo las capacidades de los recursos humanos, ya que los empleados con seguridad pueden tomar ciertas decisiones, según su formación y capacidad.

Es claramente un error no permitir participar a quien tiene capacidad e interés para hacerlo. También es un error forzar a participar a quien no tiene todavía la capacidad o el interés para hacerlo. Estos errores, además de generar pobres decisiones, también son una fuente común de desmotivación de la gente en las organizaciones.

Como vimos, el “experimento Hawthorne” demostró claramente los beneficios de la participación, abrió las puertas a la difusión del modelo participativo, y cerró la etapa de hegemonía de la gestión científica o mecanicista, la cual

consideraba al hombre prácticamente como una máquina, como un recurso material.

Un problema común en las organizaciones es que los gerentes suelen habilitar o no la participación de su gente en las decisiones según sus criterios generales sobre la naturaleza del ser humano, y no según la capacidad de cada persona en particular, como debería ser (ver teoría X e Y de McGregor).

Hay múltiples formas, modelos o técnicas de gestión participativa, por ejemplo:

Enriquecimiento del puesto (incorporación de nuevas funciones a un puesto considerando la capacidad de quien lo ocupa)

Encuestas de opinión al personal

Programas de sugerencias

Concursos de ideas

Comités de mandos medios (dirigentes medios de la organización se reúnen periódicamente para resolver problemas que van más allá de sus funciones individuales específicas)

Delegación (ver etapas en el desarrollo de un equipo)

Empowerment o equipos autodirigidos (última etapa en el desarrollo de un equipo)

Círculos de calidad (ver más adelante)

Calidad total (cuando el control de calidad se distribuye a cada participante en un proceso productivo en lugar de ubicarlo al final)

Estas son solo algunas de las numerosas formas de fomentar la participación del personal en la toma de decisiones.

## **76. Beneficios de la participación**

A medida que un equipo avanza en las etapas de su desarrollo, su nivel de participación se puede incrementar, a partir de una delegación cada vez mayor por parte del líder.

Cuando la participación es adecuadamente administrada, se logran múltiples beneficios, por ejemplo:

Incremento de la productividad del equipo

Mayor rapidez de reacción y flexibilidad ante cambios en el contexto operativo (las decisiones están más cerca de la operación diaria)

Reducción de costos por decisiones tomadas en niveles inferiores

Reducción de costos por mejoras propuestas por empleados experimentados (normalmente los más conocedores de la realidad operativa)

Liberación de los jefes para poder dedicar más tiempo a tareas estratégicas, de mayor valor agregado

Mayor motivación del personal

Mayor autoestima en el personal

Potenciación de la iniciativa y la creatividad en el personal

Decisiones más cerca del cliente

Oportunidades de mejora aprovechadas en tiempo real (ciertas decisiones útiles solo pueden tomarse efectiva y oportunamente si son delegadas)

Mayor compromiso de la gente con las decisiones tomadas de manera participativa

Mayor iniciativa del personal cuando siente que puede influir en la gestión de la organización

Mayor cuidado por la calidad por parte de los empleados

Mejor aceptación de cambios, reducción de la resistencia al cambio (técnica de gestión del cambio)

Reducción del ausentismo del personal

Mejora de la salud mental y física

Mejora del clima laboral

Mejora de la retención del personal clave

Como vemos, habilitar y administrar adecuadamente la participación del personal, de acuerdo con sus intereses y capacidades, es fuente de muchos de los beneficios que todo buen dirigente persigue para su organización.

Esquemas de participación bien desarrollados no sólo llevan a un mejor aprovechamiento de la capacidad del personal sino también a una mayor motivación y compromiso con el trabajo. Esto explica porqué es tan común encontrar en las organizaciones empleados que se desempeñan con efectividad muy inferior a la que poseen para sus asuntos personales. Esto se debe a que en sus asuntos personales el compromiso está siempre presente y éste tiene como resultado el aprovechamiento máximo de las capacidades y habilidades. En los asuntos laborales, por falta de gestión participativa, muchos empleados suelen llegar a sentir que lo que hacen no influye o no es relevante en la evolución de la organización, por lo cual su esfuerzo y dedicación decaen notablemente.

Incrementar los niveles de participación en una organización normalmente

requiere un cambio importante de actitudes en los superiores, y posteriormente, por consecuencia, en la gente. Es decir, implementar programas de participación requiere en general un cambio cultural en la organización. Recordemos que se entiende por cambio cultural en una organización a un cambio generalizado de actitudes y conductas, originado en un cambio previo en las creencias y valores fundamentales y ejecutado de “arriba hacia abajo”.



## **77. Barreras a la delegación en el proceso de desarrollo**

El proceso de desarrollo de un equipo de trabajo como vimos se caracteriza por un incremento gradual y controlado de los niveles de delegación, y en consecuencia de la productividad y eficiencia del equipo. Este proceso muchas veces se ve limitado por diferentes causas, por ejemplo:

El personal no tiene capacidad y no puede ser capacitado ni reemplazado

El personal aún no ha desarrollado interés en participar

El líder teme a la competencia de sus propios subordinados

El líder teme a perder el control

El líder teme perder protagonismo en el equipo y en la organización

El líder teme ser visto como prescindible por sus propios superiores

El líder desconfía de la capacidad de su propia gente

El líder se reserva el control final en todos los procesos para manejar el área según sus propias necesidades o deseos, no necesariamente alineados a los objetivos de la organización

Vale destacar que las falencias en los procesos de delegación son una de las principales causas de cuellos de botella, conflictos, ineficacia e ineficiencia en las organizaciones actuales.

## 78. Una forma de empowerment: Círculos de calidad

Los círculos de calidad consisten en grupos de empleados que se reúnen periódicamente para analizar los procesos e identificar oportunidades de mejora. Se originaron en los EEUU, en la década del 50, pero en principio no tuvieron éxito, aunque sí lo tuvieron más tarde en Japón, a partir de las ideas de Deming{75}. El interés por los círculos de calidad reapareció en los EEUU en los años 70-80, a partir del éxito que tuvieron en Japón. Un círculo de calidad es una técnica de gestión participativa cuyo objetivo es aprovechar la contribución de los empleados en la resolución de problemas relacionados con sus propios trabajos, o con temas tradicionalmente asignados a los gerentes. Se trata de pequeños grupos de empleados que realizan trabajos similares o relacionados, que se reúnen periódicamente para identificar, analizar y resolver problemas de producción y de calidad en los productos o servicios, o para mejorar las operaciones en general. El círculo es una unidad relativamente autónoma de entre cinco y diez trabajadores, normalmente guiados por un supervisor o trabajador más experimentado. Los empleados que participan en círculos de calidad normalmente reciben capacitación previa en métodos formales de resolución de problemas, tales como “brainstorming”, “análisis de Pareto”{76} o “diagramas de causa-efecto”{77}, entre otros, y luego son alentados a aplicar estos métodos a la resolución de problemas específicos del trabajo. Luego de completado el análisis de un problema, presentan sus hallazgos y propuestas a la gerencia, e implementan las soluciones que resultan aprobadas. Aunque más comúnmente encontrados en ambientes de producción, los círculos de calidad son aplicables a prácticamente cualquier proceso organizacional. Están basados en dos ideas:

- 1) los empleados frecuentemente hacen mejores sugerencias para mejorar procesos de trabajo que la misma gerencia, debido a su proximidad a la realidad operativa y al cliente interno o externo

2) los empleados se motivan por su participación directa en el desafío de mejorar los procesos

Adecuadamente implementados, los círculos de calidad pueden ayudar a las empresas a reducir costos, mejorar productividad y mejorar la motivación de los empleados. Otros beneficios potenciales son: reducción del ausentismo, reducción del estrés{78} y mejora de la salud física y mental, mayor seguridad de los empleados y un mejor clima laboral, entre otros.

## 79. Comentario sobre conflictos y negociación

En la conducción de personas en una organización indefectiblemente se generan conflictos, como en todo sistema en el que se desarrollan relaciones humanas. Eliminar los conflictos no es posible, pero sí es posible establecer un manejo inteligente, el cual lleva en el largo plazo a reducir la cantidad de conflictos y a incrementar la eficiencia general de la organización. El buen manejo de los conflictos es otra característica clave de las organizaciones exitosas. Hay organizaciones que ocultan los conflictos, penando su expresión, y así forzando a su gente a no expresarlos, no mencionarlos, no dialogarlos, no resolverlos. Son organizaciones plagadas de conflictos ocultos, que gradualmente se instalan en la mente de la gente, pero no en su comunicación hacia el medio, liberándose a veces en las comunicaciones informales, pero rara vez en reuniones de trabajo o en eventos comunicacionales expresamente dedicados a la resolución de conflictos. Estas organizaciones suelen transformarse gradualmente en verdaderas “bombas de tiempo”, las cuales muchas veces estallan. Por otro lado, otras organizaciones dejan fluir libremente a los conflictos, de manera anárquica, sin un manejo inteligente, y viven en conflicto explícito permanente, en un ambiente agresivo que se percibe inmediatamente. Las organizaciones y los líderes inteligentes no permiten uno ni otro extremo, sino que desarrollan técnicas profesionales de negociación y manejo de conflictos, logrando de esta manera resolverlos, minimizar su cantidad, y así incrementar la productividad en la organización, evitando que grandes cantidades de energía se pierdan en puro “rozamiento interno{79}”, y logrando que dicha energía se direcciones y aplique al trabajo requerido{80}. Normalmente, la instauración de técnicas profesionales de resolución de conflictos en una organización requiere de ajustes a su cultura imperante.

## 80. Cultura y cambio cultural

El progreso o la mejora en una organización se pueden producir en diferentes niveles. La modalidad de mejora más rápida y superficial que se puede lograr en una organización se da a nivel de los “objetos tangibles”, es decir, por medio de la mejora o reemplazo de recursos materiales (adquisición de nuevo equipamiento, renovación de maquinarias, mejora de la infraestructura edilicia, informática o de comunicaciones, etc.). La implantación de mejoras a este nivel es relativamente simple, y sus efectos son perceptibles inmediatamente. Si deseamos mejorar algo más profundo en una organización, ya debemos pasar al nivel de los “métodos y procesos”, es decir, a un nivel donde no mejoramos simples “objetos” sino en el cual apuntamos a mejorar cómo los objetos son utilizados y aprovechados. A este nivel mejorar es más difícil, requiere mayor estudio y análisis pero los beneficios son más profundos y extendidos en el tiempo. Es el nivel de mejora de procesos. Si deseamos profundizar aún más la mejora organizacional, ya debemos pasar a la mejora de las competencias técnicas del personal, es decir, a las capacidades de la gente para desarrollar los procesos de la organización. Aquí ya no estaríamos mejorando objetos ni métodos o sistemas, sino la capacidad de la gente para aplicar dichos métodos. Estamos en el terreno de la capacitación técnica, función típica de la gestión de RH. Si avanzamos al siguiente nivel (más profundo) de mejora organizacional ya entramos en los terrenos exclusivos de la gestión de comportamientos humanos. Mejoras a este nivel implican la modificación de conductas fuertemente arraigadas en la gente, normalmente conocidas como “actitudes”, las cuales son el resultado de las competencias sociales. Las actitudes de la gente surgen a su vez de sus valores, y los valores imperantes en una organización conforman su cultura, la cultura organizacional, lo cual nos lleva a concluir que lograr mejoras fundamentales en el funcionamiento de una organización indefectiblemente requiere desarrollar mejoras en su cultura, lo cual se conoce como “cambio cultural” y es un campo fundamental de estudio de la gestión del comportamiento organizacional. A medida que profundizamos en los niveles de mejora nos acercamos a los “cimientos” de la organización, su cultura, donde las mejoras suelen no verse rápidamente, pero resultan imprescindibles para lograr cambios radicales y elevar el techo en el crecimiento a largo plazo. Las mejoras superficiales son fruto de lo que se conoce como acciones de “gestión hard”

(modificación de recursos, herramientas, procesos), mientras las mejoras profundas son fruto de lo que se suele denominar como “gestión soft” (modificación de conductas, pensamientos, sentimientos en la gente). Muchas organizaciones intentan mejorar exclusivamente a partir de la mejora de recursos o procesos (los niveles más obvios), sin darse cuenta de que muy frecuentemente la falta de mejora a nivel cultural, a nivel de actitudes en la gente, a nivel “soft”, imposibilita cualquier otro tipo de mejora. Es importante destacar que el rol de los líderes de una organización, materializado en su ejemplo personal y sus modalidades de conducción es determinante para impulsar o imposibilitar la mejora cultural.

# Resultados

Mejora a nivel  
racional-técnico

Mejora de  
objetos

Mejora de  
métodos, procesos  
y herramientas

Mejora de  
competencias técnicas

Mejora a nivel  
emocional

Mejora de actitudes

Mejora de valores y motivación  
(desarrollo cultural)

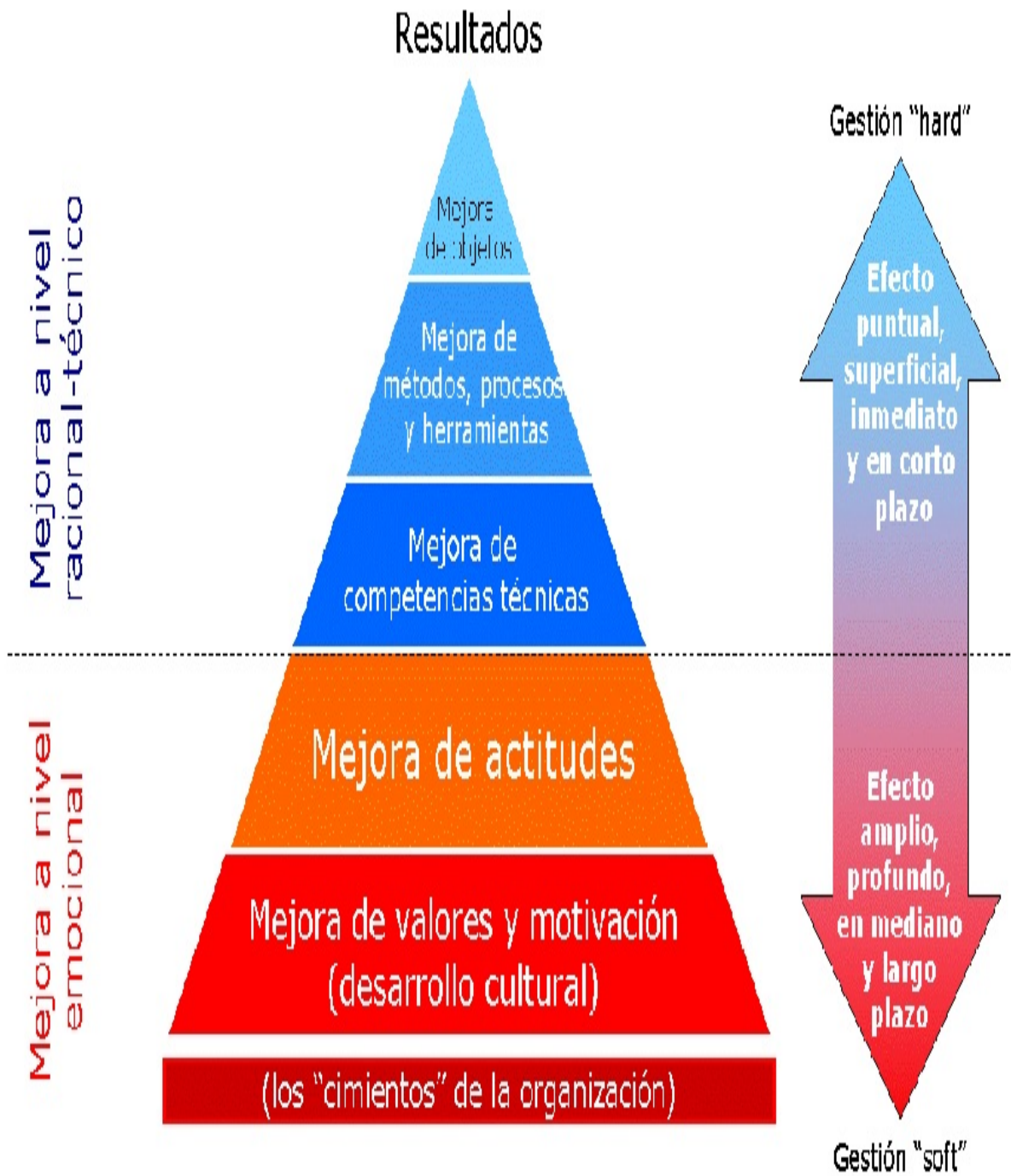
(los "cimientos" de la organización)

Gestión "hard"

Efecto  
puntual,  
superficial,  
inmediato  
y en corto  
plazo

Efecto  
amplio,  
profundo,  
en mediano  
y largo  
plazo

Gestión "soft"





## *5. Figura: Los niveles de mejora organizacional*

Como podemos observar en la figura 4, las mejoras más profundas que se pueden desarrollar en una organización involucran a la gente y su desempeño, y por ende caen en la órbita de la gestión de RH.

Muy sintéticamente, los pasos para la ejecución de un cambio cultural en una organización son los siguientes:

Concientización y voluntad genuina de cambio en los máximos líderes

Definición de la cultura deseada (valores a erradicar, valores a inculcar)

Adopción y exhibición continua de la nueva cultura por los líderes (ejemplo de los líderes de la transformación)

Desarrollo de un plan estratégico de comunicación interna (endo-marketing del cambio cultural)

Implementación del plan estratégico de comunicación

Capacitación y coaching al personal para la comprensión y aplicación correcta de los nuevos valores

Implantación de un sistema de evaluación y reconocimiento de conductas, basado en los nuevos valores

Establecimiento y mantenimiento de los elementos que exteriorizan y fijan la cultura (manifestaciones culturales), tales como: símbolos organizacionales (banderas, escudos, logos, colores), rituales y tradiciones organizacionales (reuniones, dispositivos), fechas especiales y festejos oficiales, historias fundacionales, leyendas, héroes y próceres organizacionales (modelos de conducta), “batallas” heroicas (modelos de reacción a crisis), premios y “condecoraciones” oficiales, lugares históricos, reliquias, monumentos, entre otros artefactos o manifestaciones culturales

El proceso de cambio cultural es tal vez uno de los más complejos de la gestión de RH. Aquí solo lo introducimos muy sintéticamente, para incentivar su estudio de otras fuentes especialmente dedicadas a este tema {81}.

## **81. Comentario sobre gestión del cambio**

Realizar con éxito cambios complejos en las organizaciones, como por ejemplo reestructuraciones, cambios en procesos, fusiones, implementación de sistemas ERP, entre otros, es probablemente el mayor desafío de la gestión{82}. La disciplina que estudia cómo desarrollar cambios exitosos en organizaciones es la denominada “gestión del cambio” o en inglés “change management”. Uno de los secretos de la “gestión del cambio organizacional”, es que todo cambio en una organización, aunque parezca puramente material, como, por ejemplo, el cambio de una maquinaria o un sistema informático, tiene siempre un impacto en las personas, en sus percepciones, ideas, sentimientos y conductas, y por lo tanto siempre posee, en mayor o menor medida, un componente de cambio cultural y, si no es tratado como tal, entonces tendrá alto riesgo de falla, o de ser rechazado por la mente consciente o inconsciente de los empleados (resistencia al cambio).

## 82. Comentario sobre Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento (en inglés, “knowledge management”) es una disciplina que estudia cómo lograr el máximo aprovechamiento posible del conocimiento de los integrantes de una organización. Implica inyectar el conocimiento humano (transformado en información) en sistemas materiales que permitan protegerlo, difundirlo y hacerlo accesible, de modo que pueda ser utilizado como otros recursos de la organización. Usualmente el proceso de gestión del conocimiento incluye técnicas para capturar, organizar y almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo material (información) que se pueda compartir y así preste beneficios sistemáticamente a toda la organización. En la actualidad, la tecnología informática provee herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, permitiendo la recolección, la transferencia, el control y la administración sistemática de la información, junto con sistemas diseñados para posibilitar su mejor uso. El proceso de gestión del conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo" o “aprendizaje organizacional”, tiene principalmente los siguientes objetivos:

Identificar, recoger y organizar el conocimiento de las personas, transformándolo el información manipulable

Facilitar el acceso al conocimiento (transformado en información) y la creación de nuevo conocimiento

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la gestión del conocimiento) ha existido siempre como proceso informal, reflejado en conversaciones, discusiones, reuniones, etc. o como actividad formal, en programas de capacitación. Como práctica emergente de la gestión de organizaciones, la

gestión del conocimiento ha considerado la introducción del CKO (Chief Knowledge Officer{83}), y el establecimiento de Intranets{84} corporativas, foros, “wikis{85}”, y otras herramientas de la tecnología de la información. La efectiva gestión del conocimiento debe llevar al aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las organizaciones, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean información y conocimiento, a partir del conocimiento de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito (como información), se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, conocimiento organizacional existente (como información) se facilita para que sea adquirido por los trabajadores.

### **83. Comentario sobre Gestión del talento**

Gestión del talento (en inglés, “talent management”) es un término que ganó popularidad en los años 90. Se refiere al proceso de cuidar, desarrollar y aprovechar el talento disponible en una organización. Se define como “talento” a una aptitud que puede o no llegar a desarrollarse, o desplegarse a un ritmo mayor o menor en función de diversas variables ambientales. Las organizaciones que realizan “gestión del talento” o “gestión del capital humano” son altamente cuidadosas en cómo atraen, seleccionan, incorporan, capacitan, desarrollan, promocionan y rotan empleados en la organización. Bien entendidos, “talent management” o “human capital management” son en realidad sinónimos de “HR management” (cuando éste se hace profesionalmente y según las mejores prácticas de la disciplina). Algunos autores entienden por “talent management” al cuidado y desarrollo de los empleados particularmente destacados, los “talentosos”, mientras otros lo entienden como la gestión del talento en general, sobre la premisa de que toda persona posee talentos útiles que deben ser identificados y desarrollados. Nos inclinamos por la segunda acepción.

## **84. Preguntas guía**

¿Cuál es el fin último de la Gestión de RH?

¿Quién ejerce la gestión de recursos humanos en una organización?

¿Cuáles son las disciplinas fundamentales que estudian el comportamiento humano? ¿Cómo se relacionan con la gestión de RH?

¿Qué es GRH en sentido estricto?

¿Qué es GRH en sentido amplio?

¿Cuál es el mecanismo fundamental alrededor del cual funcionan o dejan de funcionar las organizaciones?

¿Qué es el “contrato psicológico”?

¿Cuáles son las principales habilidades requeridas para trabajar exitosamente en la base de la pirámide organizacional?

¿Cuáles son las principales habilidades requeridas para trabajar exitosamente en los altos niveles de la pirámide organizacional?

Defina liderazgo

¿Líder se nace o se hace? Desarrollar

¿Cuáles son las 3 características básicas de un líder?

Describa cada una de las 3 características básicas de un líder

¿De qué dependen las características que hacen que una persona pueda ejercer influencia frente a un determinado grupo?

¿Características típicas de un líder militar? Justificar

¿Características típicas de un líder religioso? Justificar

¿Características típicas de un líder deportivo? Justificar

¿Características típicas de un líder de una banda de delincuentes? Justificar



¿Cuáles son las 4 formas básicas de lograr influencia sobre otras personas?

¿Qué es el carisma? ¿Cómo se desarrolla?

¿Qué es el arsenal comunicativo?

¿Por qué es tan importante el dominio de la comunicación no verbal?

¿Cuáles son las 6 características básicas de la persona efectiva?

Explique el concepto de coaching y su origen

¿Cuáles son los 6 roles del líder-coach? Describa 2 de ellos

¿Es común que los Gerentes cumplan con estos 6 roles?

Describa el proceso de desarrollo de un equipo de trabajo desde su origen hasta el empowerment. Describa cada una de las 6 etapas

¿Por qué muy pocos equipos logran superar la etapa 4?

Explique la analogía entre el desarrollo de un equipo de trabajo a cargo del líder y el desarrollo de una persona a cargo de sus padres

¿Qué es la delegación?

¿Qué es el empowerment?

¿Qué son los estilos de liderazgo? ¿cómo se aplican?

Describa el modelo de liderazgo situacional según Kenneth Blanchard

¿Qué estilo de liderazgo aplicaría a una persona muy capacitada pero conflictuada con la organización?

¿Qué estilo de liderazgo aplicaría a un joven profesional sobresaliente recién ingresado?

¿Qué estilo de liderazgo aplicaría a un profesional altamente experimentado motivado y competente?

¿Qué es lo primero que debería hacer un Jefe al hacerse cargo de un nuevo equipo de trabajo?

¿Por qué los jefes suelen confundir problemas emocionales de su gente por problemas de falta de competencia? ¿Qué conflictos genera esto?

Comente sobre el Experimento Hawthorne

¿Qué es el modelo de Maslow?

Describa la Teoría X e Y de McGregor

Comente sobre los factores higiénicos y motivadores según Herzberg

Comente sobre la Grilla Gerencial de Blake y Mouton

¿De dónde surge el comportamiento de la mayoría de las personas?

¿Por qué trabajan las personas?

¿Qué deben conocer a la perfección los Gerentes para poder influir en el

comportamiento de las personas?

Mencione formas que conozca para mejorar la motivación en las personas

¿Qué es la cultura organizacional?

¿Se puede cambiar la cultura de una organización? En caso afirmativo, ¿cómo?

¿Por qué cualquier cambio importante en una organización es en el fondo un cambio cultural?

¿Qué pasa cuando un Gerente intenta generar un cambio importante en una organización sin tomar conciencia de que se trata de un cambio cultural?

## **85. Liderazgo - Caso de estudio**

## **Descripción de la empresa**

La empresa NEXUS S.A. provee servicios de consultoría en tecnología informática. NEXUS es una Sociedad Anónima, cuyos socios son Roberto Mondino (socio mayoritario) y su hermano Carlos Mondino.

NEXUS posee una dotación de 385 empleados, de los cuales 190 trabajan en las oficinas centrales, en Carlos Pellegrini y 9 de Julio, mientras que el resto son en su mayoría consultores que trabajan parte del tiempo en las oficinas centrales y parte del tiempo en las empresas clientes, para las cuales brindan los servicios de consultoría.

El fundador y actual presidente de NEXUS, el Sr. Roberto Mondino, de 67 años de edad, conduce la empresa personalmente, participando prácticamente en todas las decisiones. Carlos Mondino, si bien es socio, no participa formalmente de la conducción, ni está interesado, aunque a veces se permite opinar, con el aval de su hermano, sobre los asuntos de la empresa.

Directamente al Presidente reportan cuatro gerentes: el gerente comercial, Carlos Pazos, el gerente de servicios de consultoría, Ricardo Mansilla, el gerente de administración, Alberto Muñoz y el gerente de recursos humanos, Guillermo Zavala. La empresa tiene más de 30 años en el mercado, y aunque ha sufrido muchos altibajos, ha crecido en su facturación anual de manera continua y sostenida

El Sr. Roberto Mondino se siente muy orgulloso de sus logros, y no lo disimula

para nada. Es una persona bastante soberbia y reacciona intempestivamente ante cualquier comentario, tanto de sus gerentes como de eventuales consultores externos, que indique puntos para mejorar o cambios en su forma de gestión de la organización

La muletilla preferida del Sr. Mondino es “¡la empresa es exitosa y ha crecido sostenidamente, por lo cual mi gestión no puede estar mal!”

El Sr. Mondino en general no acepta recomendaciones que provengan de expertos en gestión de empresas. Para él son solo “teóricos idealistas” que no saben como es la realidad de las cosas

Mondino suele contratar consultores externos, pero indefectiblemente se enemista con ellos apenas empiezan a indicar los defectos de la empresa, y en general los termina despidiendo, antes de la finalización de los proyectos

El Sr. Mondino se vanagloria de haber armado la empresa desde cero, sin estudios universitarios, y sin ayuda de consultores. Sin embargo, el Sr. Mondino siempre se queja de que él debe intervenir personalmente, si quiere que las cosas salgan bien. También se queja de que debe trabajar demasiado. Mondino piensa que, si no interviene, seguramente se cometerán errores.

Y la realidad confirma este sentimiento del Sr. Mondino. Cuando él no interviene, se le hace muy difícil a sus gerentes llevar adelante y resolver cuestiones de cierta complejidad, ya que no logran “mover” al resto de la organización. Mondino atribuye esto a que sus gerentes son incompetentes, y

que por esa razón no son respetados por los empleados

Como Mondino, por una cosa u otra, termina interviniendo en todo, se ve obligado a trabajar muchas horas, y fines de semana, para resolver las múltiples cuestiones, desde importantes hasta triviales, que llegan a su escritorio

Mondino dice que quiere delegar más, pero que no puede, ya que sus gerentes son incompetentes y por lo tanto no puede confiar en ellos. Mondino en muchas oportunidades debe corregir las decisiones de sus gerentes, ya que no se ajustan a sus deseos, expectativas, o “caprichos”, y no duda en hacerlo, incluso frente a los empleados.

Los gerentes se quejan porque dicen que de esta manera Mondino los desautoriza, y esta es una discusión que está instalada en la empresa prácticamente desde sus orígenes



## **Descripción de la situación**

En la última reunión semanal del equipo de conducción (el presidente y sus cuatro gerentes), la cual se realiza todos los días miércoles de 9 a 11 de la mañana, se desató una discusión fuerte, más fuerte que las normales

Todo comenzó cuando el gerente de RH presentó una propuesta para implementar “telecommuting” (teletrabajo) para ciertas posiciones de consultores, los cuales trabajan buena parte de su tiempo en los clientes, pero que de todos modos poseen puestos de trabajo fijos en Carlos Pellegrini y 9 de Julio

La propuesta, al parecer, permitía generar importantes beneficios económicos, al eliminar la infraestructura destinada a cerca de 200 empleados, situada en un lugar de Buenos Aires de alto costo inmobiliario

Mondino y los otros tres gerentes se enteraron ahí mismo de la existencia de la propuesta, y en principio se mostraron sorprendidos, y algo disgustados por no haberse enterado antes de una propuesta que involucraba a parte de su propio personal

Mondino, al recibir la propuesta, inmediatamente preguntó a Carlos Pazos, su mano derecha, que le parecía la idea.

A Carlos no le parecía mal la idea en principio, pero, como conocía bien a Mondino, su autoritarismo y su visión bastante desactualizada de los negocios y, como suele decirse “no le gusta comer vidrio”, pensó que era menos riesgoso rechazar la idea, y preservar la sintonía de opiniones que mantenía con Mondino y que lo habían llevado a posicionarse como su mano derecha.

Pazos entonces dijo, literalmente: “mmm, me parece que no estamos preparados para esto”

Los demás gerentes inmediatamente se sumaron con comentarios de tipo: “no va andar”, “es demasiado moderno”, “no es para nosotros” y similares

Casualmente Carlos Mondino, hermano del Presidente, entró en ese momento a la sala de reuniones, sin anunciarse, y al escuchar la discusión agregó: “¿trabajar en casa?, ¿estos vagos no trabajan acá van a trabajar en la casa?, ¡es una pavada!, ¡no se a quién se le puede ocurrir!”

Todos se rieron, hasta Mondino, el mismísimo presidente

El gerente de RH, quien había realizado una investigación exhaustiva y análisis detallado de factibilidad y costo beneficio, los cuales ni siquiera fueron leídos, se sintió herido, ya no soporto más y estalló, acusando a todos de retrógrados, ignorantes y no dispuestos al cambio

A partir de esta reacción la reunión se descontroló totalmente, y degeneró en una discusión a los gritos que duró más de media hora, hasta que el presidente, ofuscado, se retiró pegando un portazo

## **Consignas para el análisis del caso**

Realice un análisis crítico del estilo de liderazgo de Mondino, e identifique las causas de fondo por las cuales hasta ahora no ha logrado delegar

Analice la forma en que el gerente de RH presentó su propuesta ¿Cómo debería haber procedido para tener mayor probabilidad de éxito?

Analice la respuesta de Pazos y la intervención del hermano del presidente

Analice la reacción del presidente y la de los demás gerentes

Analice la reacción del gerente de RH, que lo llevó a insultar a su jefe y colegas ¿cómo debería haber procedido?

Analice el efecto de este altercado en el gerente de RH

Analice la cultura de la organización que valores están instalados?

Proponga cambios en la forma de liderazgo de Mondino, que permitan incrementar la eficacia y eficiencia de su organización

## **86. Bibliografía ampliatoria**

“Administración de recursos humanos”, George Bohlander, Scott Snell, Editorial Thomson Learning

“Comportamiento humano en el trabajo”, Keith Davis - John Newstrom, Editorial McGraw Hill

“Comportamiento organizacional”, Robbins

“Organizational Culture and Leadership”, Edgar H. Schein

“Organizational Culture”, Andrew Brown

“Diagnosing and Changing Organizational Culture”, Kim S. Cameron, Robert E. Quinn

“Organizations: Behavior, Structure, Processes”, Gibson, Ivancevich, Donnelly and Konopaske

“The Soul of an Organization: Understanding the Values That Drive Successful

Corporate Cultures”, Richard S. Gallagher

“Comportamiento organizacional”, Hellriegel, Stocum, Woodman, Editorial Thomson Learning

“El líder del cambio”, John Kotter, Editorial McGraw Hill

“Estrategia de empresa y RH”, Elorduy Mota, Editorial McGraw Hill

“Aiming higher”, David Bollier, Editorial AMACOM

“Cómo hablar bien en público e influir en los hombres de negocios”, Dale Carnegie, Editorial Sudamericana

“Liderazgo centrado en principios”, Stephen Covey, Editorial Paidós

“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, Stephen Covey, Editorial Paidós

“Management of organizational behavior”, Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Editorial Prentice Hall

“New age management”, Ron Garland, Editorial Ballantine Books

“Recursos Humanos Champions”, Dave Ulrich, Editorial Granica

“Administración estratégica”, Hill y Jones, McGraw Hill

“Leadership and the new science”, Margaret Wheatley

“El ejecutivo al minuto”, Kenneth Blanchard y Spencer Johnson, Editorial Prentice Hall

“El lenguaje del cuerpo”, de Allan Pease

“Negociación infalible”, Len Lertz

“Sí, de acuerdo”, Ury y Fisher, Grupo Editorial Norma

“Supere el NO”, Robert Ury, Grupo Editorial Norma

“That’s not what I meant”, Deborah Tannen, Editorial Ballantine Books

“The fifth discipline”, Peter Senge, Editorial Bantam, Doubleday, Dell

“Cómo hablar con cualquier persona en cualquier lugar”, Larry King, Editorial Diana

“You just don’t understand”, Deborah Tannen, Editorial Ballantine Books



{1} En este texto consideramos a las palabras “gestión” y “administración” como sinónimos. Ambas se refieren a la disciplina que estudia cómo dirigir y controlar organizaciones para el logro de sus objetivos, de la manera más eficiente posible.

{2} El término “stakeholder” fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados (“stakeholders”), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planeación estratégica de negocios. La traducción de esta palabra ha generado no pocos debates en foros de Internet, aunque son varios los especialistas que consideran que la definición más correcta de “stakeholder” es “parte interesada”, es decir, cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.

{3} Ponemos a su disposición materiales complementarios y ampliatorios en Internet,

en la forma de videos y audioclases, en el Canal Visionholistica de YouTube ([www.youtube.com/user/visionholistica](http://www.youtube.com/user/visionholistica)) o en los sitios [www.visionholistica.com](http://www.visionholistica.com) y [www.avetraining.com](http://www.avetraining.com)

{4} Referencias para ampliar: “Comportamiento Organizacional” de Robbins; “Comportamiento humano en el trabajo”, de Davis y Newstrom.

{5} Suelen encontrarse organizaciones con exceso de dirigentes y carencia de dirigidos. Es un caso típico de organizaciones disfuncionales.

{6} Se suele denominar “liderazgo transformacional” a un tipo de liderazgo en el cual el líder posee la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de sus seguidores. El líder transformacional tiene capacidad de entusiasmar y convencer a sus seguidores para encarar el cambio, incluso en la presencia de riesgos importantes. El líder transformacional es un agente modificador de la cultura en una organización.

{7} Ver “El líder del cambio”, de John Kotter

{8} Es notable como continuamente se crean palabras en el mundo de la gestión o el management, muchas veces por el esfuerzo de ciertas personas que desean simplemente crear algún concepto novedoso para mejorar el posicionamiento o el marketing de sus libros o publicaciones

{9} Sigismund Schlomo Freud (Freiberg, 6 de mayo de 1856 - Londres, 23 de septiembre de 1939), más conocido como Sigmund Freud, fue un médico, neurólogo y librepensador austríaco, creador del psicoanálisis. Probablemente, la contribución más significativa que Freud ha hecho al pensamiento moderno es la de intentar darle al concepto de lo inconsciente (que tomó de Eduard von Hartmann, Schopenhauer y Nietzsche) un estatus científico (no compartido por varias ramas de la ciencia y la psicología). Sus conceptos de inconsciente, deseos inconscientes y represión fueron revolucionarios; proponen una mente dividida en capas o niveles, dominada en cierta medida por voluntades primitivas que están escondidas a la consciencia y que se manifiestan en los lapsus, actos fallidos y sueños.

{10} Carl Gustav Jung (n. 26 de julio 1875 en Kesswil, Cantón de Turgovia, Suiza; † 6 de junio 1961 en Küsnacht, Cantón de Zúrich) fue un médico psiquiatra, psicólogo y ensayista suizo, figura clave en la etapa inicial del psicoanálisis; posteriormente, fundador de la escuela de Psicología analítica,

también llamada Psicología de los complejos y Psicología profunda.

{11} Jacques-Marie Émile Lacan (París, 13 de abril de 1901 - 9 de septiembre de 1981). Psicoanalista francés. Médico psiquiatra de profesión, considerado uno de los analistas más influyentes después de Sigmund Freud.

{12} Alfred Adler (7 de febrero de 1870 - 28 de mayo de 1937). Psicólogo austríaco, discípulo de Sigmund Freud. Fundador de la llamada psicología individual.

{13} La cibernética es la disciplina que estudia el control del comportamiento y la comunicación en sistemas complejos: organismos vivos, máquinas y organizaciones

{14} La psicología cognitiva es una rama de la psicología que se encarga del estudio de la cognición, es decir, de los procesos mentales implicados en la obtención de información y generación de conocimiento. Tiene como objeto de estudio los mecanismos básicos y profundos por los que se elabora el conocimiento, desde la percepción, la memoria y el aprendizaje, hasta la formación de conceptos y el razonamiento lógico.

{15} PNL o Programación Neurolingüística es una disciplina creada en los 70 por Richard Bandler (informático) y John Grinder (lingüista y psicólogo), que estudia cómo nos comunicamos con nosotros mismos (comunicación intrapersonal) y cómo nos comunicamos con otras personas (comunicación interpersonal) para lograr éxito en nuestros propósitos.

{16} George Elton Mayo (1880-1949), psicólogo, sociólogo y teórico de la

organización empresarial de origen australiano, nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaide, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949.

{17} Administración o gestión participativa (en inglés: “participative or participatory management”), concepto también conocido como “participación de los empleados” o “toma de decisión participativa”, es un modelo de gestión que alienta un rol activo de los integrantes de la organización, en todos los niveles, en el análisis de problemas, desarrollo de estrategias e implementación de soluciones. La participación no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr de la gente una contribución acorde con sus capacidades, lo cual genera múltiples beneficios. “Gestión participativa” implica más que permitir a los empleados contribuir a la toma de decisión, incluyendo también consideración a las ideas y propuestas generadas por los mismos empleados.

{18} Abraham Maslow (Brooklyn, Nueva York, 1 de abril 1908- 8 de junio 1970). Psicólogo humanista estadounidense.

{19} Homeóstasis, del griego homeo que significa "similar", y estasis, en griego στάσις, "posición", "estabilidad", es la característica de un sistema abierto o de un sistema cerrado, especialmente en un organismo vivo, mediante la cual se regula el ambiente interno para mantener una condición estable y constante.

{20} Ver, de Bob Nelson, “1001 formas de recompensar a los empleados” y “1001 formas de motivar a los empleados”, 1977, Grupo Editorial Norma

{21} Douglas McGregor (1906 - 1964) fue profesor de administración en el MIT Sloan School of Management, y su libro “The Human Side of Enterprise” publicado en 1960 tuvo una profunda influencia en las prácticas de gestión.

{22} Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) fue un destacado psicólogo que se transformó en uno de los más influyentes en el mundo de la gestión. Su libro "One More Time, How Do You Motivate Employees?" publicado en 1968 tuvo gran repercusión y marcó un hito en la gestión de RH.

{23} David McClelland (1917-1998) psicólogo teórico norteamericano, mundialmente conocido por sus investigaciones sobre la motivación de logro

{24} Víctor Vroom, nacido en 1932 en Montreal, Canadá, es profesor de negocios en la Yale School of Management. Su principal investigación fue sobre la teoría de las expectativas. Sus libros más conocidos son "Work and Motivation", "Leadership and Decision Making" y "The New Leadership". Vroom ha sido consultor de grandes corporaciones como GE y American Express.

{25} Lyman W. Porter es Profesor Emérito en la Universidad de California. Su principal área de investigación es la de las relaciones empleado-organización

{26} Edward E. Lawler III es Profesor Distinguido de Negocios en la Universidad de Southern California. Es fundador y director del Center for Effective Organizations (CEO)

{27} Psicólogo estadounidense, especialista en psicología industrial que ha estudiado en profundidad el comportamiento en las organizaciones. Fue profesor de psicología organizacional en la Universidad de Rutgers. Ha sido editor de The Journal of Applied Behavioral Science (1990-2003).

{28} Profesor Edwin A Locke (nacido en 1938), psicólogo y docente americano pionero en la teoría de fijación de metas

{29} Mihály Csíkszentmihályi, nacido el 29 de septiembre de 1934, es profesor de psicología en la Universidad de Claremont (California) y fue jefe del departamento de psicología en la Universidad de Chicago y del departamento de sociología y antropología en la Universidad Lake Forest. Se ha destacado por sus trabajos acerca de la felicidad, la creatividad, el bienestar subjetivo y la diversión, pero es más conocido por su creación de la idea de flujo.

{30} Profesor Emérito, Naval Postgraduate School, Monterrey, California

{31} J. S. Adams, “Inequity in Social Exchanges”, en L. Berkowitz (comp.), “Advances in Experimental Social Psychology”, Nueva York, Academic press, 1965

{32} Burrhus Frederic Skinner (1904 - 1990), psicólogo estadounidense. Influidor por la teoría de los reflejos condicionados de Pavlov y por el conductismo de Watson, Skinner consideró que era posible explicar la conducta de los individuos como un conjunto de respuestas fisiológicas condicionadas por el entorno, y se entregó al estudio de las posibilidades que ofrecía el control científico de la conducta, mediante técnicas de refuerzo (premio de la conducta deseada), principalmente sobre animales.

{33} Iván Petróvich Pávlov (1849 - 1936), fue un fisiólogo ruso. Es conocido sobre todo por formular la ley del reflejo condicionado, que desarrolló entre

1900 - 1900

1890 y 1900.

{34} John Broadus Watson (1878 – 1958), psicólogo estadounidense, uno de los más importantes del siglo XX, conocido por haber fundado la Escuela Psicológica Conductista, que inauguró en 1913 con la publicación de su artículo “La Psicología tal como la ve el Conductista”

{35} La ley de la entropía establece que los sistemas que no están sujetos a fuerzas exteriores de ordenamiento y diferenciación tienden desarmarse y a homogeneizarse con el medio eliminando cualquier mecanismo que regule el flujo de energía.

{36} El concepto de inteligencia emocional tiene un precursor en el concepto de Inteligencia Social, del psicólogo Edward Thorndike, quien en 1920 la definió como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas". La expresión "inteligencia emocional" la introdujeron por primera vez en el campo de la psicología en 1990 los investigadores Peter Salovey y John D. Mayer definiéndola como "la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo". Este concepto sería presentado mediáticamente por Daniel Goleman en 1995 con un libro de gran éxito. En su libro “La inteligencia emocional en la empresa” (1998) se refiere a la "inteligencia emocional" como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones". Considera cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos: Aptitud Personal (Auto-conocimiento, Auto-regulación y Motivación) y Aptitud Social (Empatía y Habilidades Sociales).

{37} En psicología general se define al “ego” o “yo” como la unidad dinámica que constituye el individuo consciente de su propia identidad y de su relación con el medio; es, pues, el punto de referencia de todos los fenómenos físicos.

{38} “Motu proprio”, en latín, “por iniciativa propia”

{39} Ver Wittig y Belkin, “Introducción a la psicología”

{40} El pensamiento lógico se caracteriza por operar mediante conceptos y razonamientos, sobre la base de un marco de reglas bien determinadas.

{41} Ver Edward De Bono, “El pensamiento lateral” y Roger Von Oech “A whack on the side of the head”

{42} Se entiende por para-lingüística al conjunto de variables sonoras que acompañan a las palabras en una expresión oral (volumen y acentuación, tono y entonación, ritmo y timbre vocal)

{43} Se denomina genéricamente “carisma” a la condición de una persona que le permite impresionar o causar admiración en otras.

{44} Se llama empatía a la capacidad de percibir, comprender y ubicarse en el estado emocional de otras personas.



{45} Teresa de Calcuta, nacida como Agnes Gonxha Bojaxhiu (Skopje, Imperio Otomano, actual República de Macedonia; 26 de agosto de 1910 - Calcuta, India; 5 de septiembre de 1997), religiosa católica albanesa célebre por su labor humanitaria en la India. Beatificada por el Papa Juan Pablo II en 2003.

{46} Mohandas Karamchand Gandhī (2 de octubre de 1869 - 30 de enero de 1948); fue un pensador y político indio. Se le conoce con el sobrenombre de Mahatma o Māhatma Gandhi (la palabra mahatma significa "gran alma"; proviene de las formas del sánscrito māha -"gran" y atma -"alma").

{47} El reverendo Martin Luther King, Jr. (n. 15 de enero de 1929 — † 4 de abril de 1968) fue un ministro de la iglesia bautista y activista del Movimiento por los Derechos Civiles en Estados Unidos para los afroamericanos, condecorado con el Premio Nobel de la Paz.

{48} Lalo Huber “El mundo no sabe lo que somos”, 2007, Primera edición, Ediciones Visionholística

{49} Se entiende por “coaching” al proceso a través del cual una persona facilita o contribuye con el desarrollo de las capacidades de otra, ya sea en actividades deportivas, profesionales o personales

{50} Ver Bob Nelson, “1001 formas de motivar al personal”

{51} Ver Spencer, “Competence at work”

{52} Una aclaración sobre terminología. Algunos autores diferencian los conceptos de grupo y equipo. Suelen llaman “grupo” a un simple conjunto de personas y “equipo” a un grupo que cumple con ciertas condiciones adicionales. En realidad es uno de tantos casos de problemas con la terminología que, como ya mencionamos antes, no esta aún estandarizada en el mundo de la administración, lo cual lleva a confusión frecuentemente. Existen gran cantidad de casos de múltiples términos que se refieren al mismo concepto, y por otro lado múltiples conceptos que pueden ser referidos con el mismo término, según el contexto y la acepción. Por esto siempre nuestra recomendación es focalizarnos en los conceptos subyacentes y no en los términos que los representan.

{53} Se entiende por “valores” a las creencias arraigadas y generalizadas en una persona o una organización, los cuales en conjunto componen la cultura personal u organizacional. Estos valores pueden ser favorables al trabajo (cultura adecuada a la estrategia) o inconvenientes al trabajo (cultura inadecuada o no alineada)

{54} Paranoia es un conjunto de perturbaciones mentales que provocan un estado de delirio y que se caracterizan por ideas o ilusiones fijas, sistematizadas y aparentemente lógicas. Un síntoma común es la creencia firme de que otras personas conspiran en nuestra contra.

{55} Se denomina “dispositivo organizacional” a un sistema de reuniones creado en forma premeditada y estratégica sobre la base de encuentros personales, según una estructura y frecuencia preestablecida, entre diferentes actores de la organización o su contexto, orientado a impulsar, facilitar o mejorar procesos de comunicación, toma de decisión, resolución de conflictos o ejecución.

{56} Ver Lalo Huber, “El mundo no sabe lo que somos”, Editorial Visionholística, 2007

{57} El término “coaching” proviene del vocablo inglés “coach” (entrenador) y a su vez de una acepción más antigua de “coach”: carruaje. El coachman o simplemente coach era la persona encargada de llevar a otras de un lugar físico a otro en su carruaje. Actualmente el coach en el ámbito deportivo u organizacional es una persona encargada de llevar a otras de un nivel a otro superior, pero no físico sino de desempeño

{58} En la mitología griega, Mentor era en su edad avanzada un amigo de Odiseo. Cuando Odiseo (Ulises) partió a la Guerra de Troya dejó a Mentor a cargo de su hijo Telémaco. A partir de esta historia, en algún momento posterior se comenzó a asociar el término “mentor” con el de una persona que contribuye al desarrollo de otra.

{59} Se entiende por “escucha activa” a una forma de escuchar a una persona, en la que se aplican un conjunto de técnicas de comunicación destinadas a facilitar su expresión

{60} Coachee: persona que recibe coaching

{61} La “lluvia de ideas” o “brainstorming”, también denominada “tormenta de ideas”, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Esta herramienta fue ideada en el año 1941 por Alex F. Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente. La principal regla del método es aplazar el juicio, ya que en un principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. Habitualmente, en una reunión para resolución de problemas, muchas ideas tal vez aprovechables mueren prematuramente ante una observación pre-judicial sobre su inutilidad o

mueren precozmente ante una observación pre-juiciosa sobre su multitud o carácter disparatado. De ese modo se impide que las ideas generen, por analogía, más ideas, y además se inhibe la creatividad de los participantes.

{62} En sistemas realimentados de control, la realimentación, también llamada retroalimentación o por su traducción al inglés “feedback”, es, en una organización, y aplicada al ajuste de la conducta de una persona, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con la otra persona con la intención de mejorar su funcionamiento como individuo. En teoría de la cibernética y de control, la realimentación es un proceso por el que una cierta proporción de la señal de salida de un sistema se dirige de nuevo a la entrada, como señal de control. Esto es de uso frecuente para controlar el comportamiento dinámico de un sistema. El termostato de un calefactor es un ejemplo típico de sistema de control realimentado. Ver “sistemas realimentados de control”.

{63} Para ampliar ver Davis y Newstrom “Comportamiento humano en el trabajo”

{64} Se denomina “cambio cultural” a un cambio generalizado en los pensamientos, sentimientos, valores y, en consecuencia, actitudes o conductas, de todos o la gran mayoría de los integrantes de una organización

{65} La 'sinergia' se produce a partir de una integración de elementos que da como resultado algo superior a la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos. La palabra sinergia proviene del griego y su traducción literal sería “cooperación”. Según la Real Academia Española se refiere a la acción de dos (o más) causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. La palabra aumenta su importancia a partir de la teoría general de sistemas, desarrollada por Ludwig von Bertalanffy en 1949. Relacionada con la teoría de sistemas, la forma más sencilla para explicar el término sinergia es examinando un objeto o ente

sencilla para explicar el término sinergia es examinando un objeto o ente tangible o intangible. Si al analizar una de las partes aisladamente ésta no da una explicación de la conducta del sistema completo entonces se está hablando de un objeto sinérgico. Ejemplos de sinergia: el reloj. Si tomamos cada uno de sus componentes, minuterero, segundero o su mecanismo, ninguno de estos por separado nos podrá indicar la hora pero si los unimos e interrelacionamos correctamente entonces tendremos con exactitud la hora. Los automóviles: ninguna de las partes de un automóvil, ni el motor, las ruedas o la tapicería podrá transportar nada por separado, sólo en conjunto. Una letra sola es simplemente eso: una letra sola; cuando se combina con otras se forma una palabra, a la vez el conjunto de palabras forman frases y estas a su vez pueden llegar a ser una obra maestra de literatura o poesía. Todas participan y en conjunto potencian su capacidad.

{66} Ver Hersey y Blanchard “Management of organizacional behavior”

{67} Se entiende por persona proactiva a aquella capaz de realizar acciones por decisión propia, es decir, acciones que no le fueron explícitamente requeridas pero que considera convenientes a los objetivos establecidos.

{68} “Micro-management” es un estilo de conducción en el cual un gerente observa y controla minuciosamente el trabajo de sus empleados, generalmente en forma excesiva y totalmente contraproducente. En lugar de brindar lineamientos e instrucciones generales, el micromanager controla cada mínimo paso evitando la delegación de decisiones, independientemente de la capacidad de sus empleados. Micromanagement es rápidamente reconocido por los empleados pero raramente un micromanager se considera como tal. El vicio del micromanagement normalmente surge de una excesiva preocupación por detalles, originada en inseguridad por incompetencia o paranoia. El micromanagement normalmente crea resentimiento, destruye la confianza y en general inhibe el trabajo en equipo eficiente. Micromanagers suelen irritarse cuando un subordinado toma decisiones sin consultar, aunque esas decisiones se encuentren dentro del nivel de autoridad del subordinado.

{69} Se denomina persona reactiva a la que solo realiza acciones cuando le son requeridas. Es decir, no genera acciones propias, sino solo re-acciones a estímulos externos.

{70} Modelo desarrollado en investigaciones de Visionholística ([www.visionholistica.com](http://www.visionholistica.com)), a partir del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

{71} Empowerment es una palabra que no tiene traducción clara al castellano. Se podría traducir como “facultamiento” y se refiere al proceso de otorgar poder a un individuo o grupo a medida que avanzan en el desarrollo de sus capacidades de decisión y acción. También se refiere al estado alcanzado por un individuo o grupo cuando se le ha otorgado todo el poder de decisión que puede alcanzar según su capacidad y la situación dada.

{72} Paul Hersey es conocido por haber desarrollado el Modelo de Liderazgo Situacional con Kenneth Blanchard. Se dedica a dar capacitación y consultoría sobre liderazgo, management y ventas.

{73} Kenneth Hartley Blanchard es un experto en management y autor de múltiples best sellers: [The One Minute Manager](#) (con Spencer Johnson), [Raving Fans: A Revolutionary Approach To Customer Service](#) (1993), [Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership](#) (1985), [Gung Ho! Turn On the People in Any Organization](#) (1997), [Whale Done! The Power of Positive Relationships](#) (2002) y [Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations](#) (2006).

{74} Ver Paul Hersey y Kenneth Blanchard “Management of organizational

{74} ver Paul Hersey y Kenneth Blanchard "Management of organizational behavior"

{75} William Edwards Deming (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

{76} Vilfredo Federico Damaso Pareto (15 de julio de 1848, París - 19 de agosto de 1923, Ginebra) fue un sociólogo, economista y filósofo italiano. Es famoso por su observación de que, en Italia, el 20 por ciento de la población poseía el 80 por ciento de la propiedad, observación que posteriormente Joseph Juran y otros popularizarían con el nombre de "principio de Pareto", creando el concepto "distribución de Pareto". {76}Se conoce como "{76}análisis de Pareto"{76} al proceso de diferenciar las causas principales que generan un determinado efecto, separándolas de las causas triviales que influyen en menor medida. El principio de Pareto establece que las causas principales suelen ser muchas menos que las triviales y que suelen cumplir la regla del 80:20 o regla de Pareto.{76}

{77} El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en temas como calidad de procesos, productos y servicios. Fue concebido por el ingeniero japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1953. Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también "diagrama de espina de pescado".

{78} Estrés (del inglés, "stress", "fatiga", en especial la fatiga de materiales) es toda demanda física o psicológica fuera de lo habitual y bajo presión que se le haga al organismo, provocándole un estado ansioso. En la mayor parte de los casos, el estrés aparece debido a las grandes demandas que se le imponen al organismo. Hans Selye (1907-1982), fisiólogo y médico vienés, director del Instituto de Medicina y Cirugía Experimental de la Universidad de Montreal, fue

[Instituto de Medicina y Cirugía Experimental de la Universidad de Montreal, fue el responsable de acuñar este vocablo. En 1950 publicó su investigación más famosa: Estrés: Un estudio sobre la ansiedad. A partir de esta tesis, el estrés o síndrome general de adaptación \(SGA\) pasó a resumir todo un conjunto de síntomas psicofisiológicos.](#)

[{79} Los conflictos son a las organizaciones como el rozamiento interno es a los motores. El calor generado internamente en un motor representa la energía que se pierde y que por lo tanto no es aplicada al movimiento útil que realiza dicho motor.](#)

[{80} Para profundizar sobre negociación y manejo de conflictos ver: de Davis y Newstrom, “Comportamiento humano en el trabajo”, de Ury y Fisher, “Sí de acuerdo”, de Ury , “Supere el NO”. Ver también videos de Visionholistica en <http://es.youtube.com/user/visionholistica>](#)

[{81} Para ampliar, ver “Organizational Culture and Leadership”, Edgar H. Schein, “Diagnosing and Changing Organizational Culture”, Kim S. Cameron, Robert E. Quinn](#)

[{82} Para ampliar, ver “El líder del cambio”, de John Kotter](#)

[{83} En castellano, Principal Funcionario del Conocimiento](#)

[{84} Intranet es una red similar a la Internet pero privada de una organización, la cual facilita el compartir información entre todos sus integrantes](#)

[{85} Un wiki o una wiki es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por](#)



{03} Un wiki, o una wiki, es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten.