



**CIIDECH<sup>®</sup>**

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

LIDERAZGO PARA NUEVOS LÍDERES  
Lecturas de seguimiento

# Lectura de seguimiento 1

## ¿Cómo evitamos perder el autocontrol emocional?<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fragmento adaptado de Ramón-Cortés, Ferrán (2010).  
Cómo evitamos perder los papeles. Semanario de El País,  
Marzo de 2010

A veces explotamos emocionalmente  
diciendo y haciendo cosas de las que  
nos arrepentimos en muy poco tiempo.  
¿Qué nos provoca? ¿Podemos controlar  
nuestros impulsos?

2 Teníamos en la oficina un  
compañero que era dado a  
las explosiones emocionales.  
Las discusiones con él  
(legítimas discusiones de  
trabajo, nada personal)  
solían terminar con  
manifiesta  
falta de

regulación emocional, en las que los reproches,  
las salidas de tono y hasta los insultos se sucedían  
sin control. Lo sabíamos, y conocíamos la señal: un  
temblor en el labio y en las manos que indicaban  
que estaba a punto de explotar.

Él no la pasaba bien, y me consta que hacía lo  
posible (como hacemos todos los que somos dados  
a este tipo de explosiones) por controlarse. Lo cierto  
es que poco a poco la gente dejó de sentirse  
cómoda trabajando con él. Porque lo dicho en una  
explosión emocional, por más que entendamos que  
lo es, dicho queda. Y en ningún caso es neutro para  
las relaciones. En su caso, los que habían vivido sus  
explosiones en directo no tenían ganas de repetir la  
experiencia, y esto hizo que renunciaran a trabajar  
con él a pesar de su sobrado talento, y que con el  
tiempo se fuera quedando solo.

El “efecto gaseosa”. Todos sabemos lo que ocurre  
cuando agitamos violentamente una botella de  
gaseosa y seguidamente abrimos el tapón.  
No hay forma humana de controlar el  
pegajoso líquido que sale a  
presión salpicándolo todo. El  
estropicio está servido.

Nuestras emociones son como

la gaseosa. Si algo las agita y de forma inmediata dejamos que salgan fuera, saltan por los aires causando estropicios. Cuando discutimos, cuando recibimos mensajes que nos remueven, nuestro interior se convierte en un cúmulo de sentimientos agitados, que si abrimos la botella provocamos desastres de los que nos arrepentimos de inmediato y que causan daños en nuestras relaciones.

Las respuestas en caliente nunca van a ser ni medidas ni constructivas. Es esencial encontrar mecanismos que nos ayuden a mantener el control y a posponer la réplica inmediata. Una gaseosa agitada no puede abrirse al instante. Si la dejamos reposar, al cabo de un cierto tiempo podremos abrirla. Mantendrá todavía cierta presión, pero si lo hacemos con cuidado no pasará nada. Así, ante algo que nos agita debemos intentar evitar las reacciones inmediatas. Hay que tomarse un poco de tiempo y dejar que “baje un poco la presión” para, recuperada la serenidad, responder cuidadosamente. Sólo así evitaremos palabras que deseábamos no haber pronunciado y daños irreversibles en nuestras relaciones. Hay que contar hasta 10 antes de responder, como decían las abuelas. O hasta 100, o hasta 1.000 si es necesario.

Una reacción natural

***“Enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo”***

*(Aristóteles)*

Sería deseable poder siempre actuar con serenidad ante las palabras de los demás. Pero lo cierto es que muchas veces las circunstancias “nos pueden”. Esto es así porque cuando nos sentimos atacados, dejamos de actuar conscientemente y es nuestro cerebro límbico quien toma el control. El cerebro límbico es como un piloto automático que actúa para defendernos cuando estamos en peligro, y como tal sólo sabe hacer dos cosas: atacar o huir. Éstas son las dos clases de reacciones que tenemos generalmente cuando actuamos movidos por las emociones: o reaccionamos violentamente con toda clase de reproches (atacar) o dejamos plantado al otro sin más explicaciones (huir). En cualquiera de los dos casos es importante entender que no acabamos de ser conscientes de nuestro comportamiento. El piloto automático (el cerebro límbico) nos conduce 3 más allá de nuestra voluntad. Por esto, cuando recuperamos la serenidad y volvemos al control consciente en nuestro cerebro, la mayoría de las veces nos sorprendemos nosotros mismos de las reacciones que hemos tenido, y pagaríamos por no haber dicho o hecho lo que acabamos de decir o hacer.

Entendido este proceso, la clave no está en limitar nuestras respuestas automáticas, cosa que está fuera de nuestras posibilidades. La clave está en reconocer los estadios previos a la pérdida de control consciente para que ésta no se produzca. Es en este instante anterior, en el que aún podemos tomar nuestras decisiones, cuando debemos actuar



y evitar el desastre. El autocontrol debe producirse en fase de alarma, porque cruzado el límite ya no lo podremos ejercer.

**“Los sentimientos son como el vapor que se acumula en el interior de una olla. Si se guardan dentro, pueden acabar haciendo saltar la tapadera”**

**(John Powell)**

Podemos evitar decir cosas inapropiadas en esta fase de alarma, evitando nuestra reacción descontrolada. Pero ello no significa que nos quedemos dentro los sentimientos. Que nos los traguemos sin ninguna acción por nuestra parte. Porque los sentimientos que no se comunican, que no salen fuera, se van acumulando. Y cuando salen –es inevitable que lo hagan tarde o temprano–, lo hacen en el peor momento y del modo más inoportuno. Es, por tanto, aconsejable abrir la botella de vez en cuando y dejar que salga la presión acumulada.

Encontrar el momento y la disposición mental para poder hablar las cosas y no guardárselas. Para dialogar con quienes nos han herido, o para responder serenamente a quienes nos han atacado. No es bueno hacer como si nada hubiera pasado y pasar la página, porque las emociones no se extinguen por sí solas. Al contrario: les damos vueltas y más vueltas, las alimentamos interiormente, hasta el punto de crear pequeños monstruos que saldrán a la luz el día menos pensado. Así como ante algo que nos hiere, la inmediatez en la reacción es siempre

una mala estrategia, el no hablar del tema nunca y quedárselo dentro es una estrategia igual de mala o peor.

**El trabajo de fondo.** Podemos trabajar en el autocontrol para evitar las explosiones emocionales, identificando nuestros síntomas de alarma y tomando las decisiones oportunas antes de la explosión. Pero para superarlas definitivamente tenemos que ir un paso más allá y aprender de ellas. En el origen de una explosión emocional, siempre encontraremos algo que nos hiere. Un reproche, un insulto, un comentario malintencionado..., alguna cosa que vivimos como una agresión. Es importante, además de no perder el control, analizar y entender por qué este comentario nos hiere, y trabajar intensamente sobre ello. Éste es el trabajo que de verdad erradicará nuestra tendencia a las explosiones emocionales y el que supondrá el verdadero crecimiento.

Lo que nos hace vulnerables a las explosiones emocionales no es sólo la falta de autocontrol. Es sobre todo la percepción de sentirnos atacados, y en donde nos sentimos especialmente atacados es en aquellas cosas en que nos sentimos inseguros. Así, el reproche que nos hace saltar nos está dando una inequívoca pista de unas áreas de nuestra vida en las que nos sentimos inseguros y sobre las que debemos trabajar.

Podemos aprender mucho de nuestras reacciones emocionales, porque nos están enseñando nuestras vulnerabilidades y nos muestran los aspectos en los

que como personas todavía podemos crecer.

### **Para evitar las explosiones emocionales**

Las explosiones no son buenas ni para quien las recibe ni para quien cae en ellas. Esto es lo que podemos hacer para llegar a controlarlas:

1. Descubra los síntomas de agitación: cada uno tenemos nuestros síntomas de alarma: acaloramiento, respiración entrecortada, aceleración del ritmo cardíaco... Si aprendemos a reconocerlos, podemos identificarlos a tiempo.
2. Busque “mecanismos de escape”: si identificamos que estamos a punto de estallar, hemos de buscar salidas rápidas que nos aparten emocionalmente de lo que nos agita. Con cualquier excusa, podemos salir a la calle, salir del despacho, abandonar un minuto una reunión y respirar hondo, beber algo... son pequeños trucos para no reaccionar inmediatamente.
3. Gestione el tiempo de respuesta: la respuesta inmediata tiene muchas posibilidades de resultar desmesurada. Planifique la respuesta dando tiempo para que “baje la presión”.
4. Analice lo que le remueve: cuando algo nos afecta es por alguna razón. Además de controlar puntualmente el comportamiento, es importante buscar la razón oculta de esta afectación y resolverla. El trabajo no termina en el autocontrol. Hay que buscar el crecimiento.

## Cegados por la primera impresión<sup>2</sup>

*Primer contacto y metemos a la persona en un casillero. Sabersumar matices y no ver solo los que confirman nuestras certezas preconcebidas es la mejor manera de evitar la parte ciega de nuestro programado cerebro.*

Por Jenny Moix. Ilustración de Alberto Vázquez.

6



Somos así. Una mirada y ¡zas!, ya hemos encasillado al personal. Los experimentos de John Bargh de la Universidad de Yale muestran que nuestro cerebro solo necesita dos décimas de segundo para formarse la primera impresión. Esa sensación no proviene de nuestro córtex. No surge de nuestra parte racional, sino de la amígdala, una estructura cerebral que da cuenta de nuestras emociones. No es una conclusión

lógica y razonada, es más bien una sensación inconsciente que decanta nuestro corazón hacia un lado u otro.

Si programáramos a un robot para que clasificara a las personas, seguramente lo diseñaríamos para que recogiera el máximo de datos antes de extraer una conclusión. A nosotros nos programó la evolución, y no lo hizo así precisamente. Cuando nuestros antepasados se encontraban ante un extraño, su cerebro debía decidir lo más rápidamente posible si era peligroso o no, de ello dependía su supervivencia.

Si sus neuronas hubieran dedicado mucho tiempo a recabar información, quizá la conclusión habría llegado demasiado tarde. Así que estamos cableados para llegar a un juicio rápido basado solo en algunos detalles. Si ante un desconocido, algo de su aspecto nos recuerda inconscientemente a alguien que nos perjudicó en un pasado, probablemente nos sentiremos amenazados. Puede que nuestra sensación sea atinada o puede que no. Quizá sea una simple peca la que nos genera esa impresión. Bromas que gasta la evolución.

<sup>2</sup> Adaptado del artículo Cegados por la primera impresión, escrito por Jenny Moix y editado en el Semanario El País Semanal. No. 1.896. Domingo 27 de enero de 2013. Páginas 18 y 19.

## **EL DETERMINISMO, AL MANDO**

*“La intuición es poderosa;  
a menudo, sabia, y a veces,  
peligrosa (David G. Myers)”*

Lo peligroso del tema no es solo que nuestra primera impresión puede estar totalmente equivocada, sino que es bastante determinante. Marca sobremanera las percepciones posteriores. Tanto, que apenas tomamos en cuenta si las informaciones siguientes apuntan en otra dirección.

Robert Lount de la Universidad de Ohio realizó un estudio mediante un videojuego de rol. El participante jugaba con otro que en realidad era el ordenador. El supuesto compañero (el ordenador) traicionaba a los participantes. A algunos, los traicionaba al principio; a otros, a la mitad, y a otros, al final. Los que se sentían engañados al principio no confiaban más en sus supuestos compañeros, cosa que no ocurría si eran traicionados a la mitad. Es más, cuando al final del juego se les preguntó qué impresión les había causado su compañero, si habían sido traicionados al principio, las impresiones eran mucho más negativas que si habían sido traicionados a la mitad o al final. Estos resultados apuntan hacia algo que ya sabíamos: si alguien nos engaña de entrada, difícilmente volveremos a confiar en esa persona; sin embargo, si lo hace cuando ya ha ganado nuestra confianza, quizá no la perderá. El orden es clave, lo primero determina.

## **IDEAS BLINDADAS**

*“Nunca tendrás una segunda  
oportunidad de causar una  
buena primera impresión”  
(Anónimo)”*

“Tengo mucha psicología, cuando veo a alguien ya sé de qué pie calza, y siempre acierto”. Certezas aplastantes como esa se escuchan a menudo. Existen dos fenómenos psicológicos que son los culpables de que a veces nos sintamos tan cargados de razón: la atención selectiva y la profecía auto cumplida.

El mundo es un caos. Y los humanos nos sentimos muy desorientados en ese embrollo. Necesitamos ordenarlo. Así que, tenemos una especie de casillero mental donde lo vamos clasificando todo. Una vez que esa idea ya tiene su lugar en nuestro cerebro, nos gusta mucho ir apuntalándola. Nuestros ojos escudriñan la realidad solo buscando los datos que validan nuestras certezas, y pasan totalmente por alto las informaciones que las contradicen. Por eso, en parte, creemos tener tan buen ojo con la gente, sin darnos cuenta de que nuestro ojo tiene una parte ciega.

Pablo cree poseer un talento especial para detectar a los clientes que finalmente acabarán comprando algún mueble. Analicemos a Pablo. Entra un hombre trajeado en su tienda y rápidamente lo analiza, “este tiene pinta de que va a dejar el dinero”. Con este pensamiento motivador en mente se dirige con la mejor de sus sonrisas al cliente y lo informa

detenidamente sobre el producto. Y efectivamente, al final, el cliente compra. Ese mismo día entra otra señora. Por su aspecto, Pablo cree que no adquirirá nada. La clienta le pregunta por un secreter, y Pablo le contesta con desgano. La señora se marcha.

¿Realmente Pablo tiene una intuición especial, o es su conducta la que determina el resultado final? No podemos evitar seleccionar la información y es muy difícil no crearnos expectativas. Afortunadamente, si conocemos nuestras tendencias podemos ir suavizándolas. Sabemos que nuestras neuronas están programadas para darnos una impresión muy rápida del extraño que tenemos delante. Por suerte, hoy en día no tenemos tanta prisa como nuestros antepasados por emitir un juicio. Si, de entrada, nuestro corazón nos dice que se trata de una buena o mala persona, podemos intentar ser conscientes de esa sensación inconsciente y matizarla con más datos que vayamos recabando sobre la persona. No hay prisa.

La primera impresión, la surgida del inconsciente, no la hemos de desechar. Tenemos que escuchar los murmullos de nuestro inconsciente, pero matizarlos con los datos que nuestra conciencia, con más lentitud, vaya recopilando.

### **EVITAR INCONGRUENCIAS**

*“Con seguridad, cuando trates de causarle buena impresión a alguien cometerás alguna*

*estupidez” (Anónimo)*

Nos gusta gustar. Y encima, a todo el mundo. Paradójicamente, ese deseo puede ser culpable a veces de que no caigamos bien. Lo primero sería extirparnos del cerebro esa ridícula idea de agradar a toda costa. Con el deseo de gustar, en una mano, y con la certeza del determinismo de la primera impresión, en la otra, no es fácil mantenerse tranquilo cuando vamos a conocer a alguien y podemos cometer muchos deslices, por ejemplo, en una entrevista de trabajo.

El error por excelencia es “la actuación”. Cuando actuamos puede haber una especie de disociación entre lo que decimos y lo que comunicamos por vía no verbal. Nuestros gestos y nuestras palabras no bailan armoniosamente. Y esa incongruencia es algo que no pasa desapercibido al inconsciente de nuestro interlocutor. Ser nosotros mismos, la autenticidad, es lo mejor para causar una buena primera impresión.

Sin embargo, lo de ser auténticos es un consejo que nos suena fatal si no nos gustamos. La raíz de la primera impresión que causamos a los demás se encuentra en la impresión que tenemos de nosotros mismos. Dejar de preocuparnos tanto por la imagen que proyectamos y ocuparnos más de cómo estamos con nosotros mismos puede ser un sabio camino.

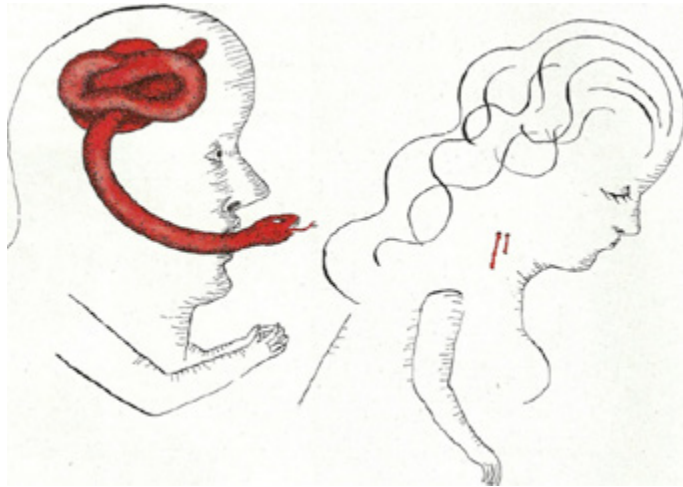


“Tenemos que escuchar los  
murmullos de  
nuestro inconsciente, pero  
matizarlos con los  
que nuestra conciencia vaya  
recopilando”

## Adictos a nuestra opinión<sup>3</sup>

Vemos e interpretamos la realidad de forma subjetiva. Y muchos creemos que nuestra visión del mundo es la única verdadera. ¿Debemos flexibilizar una postura tan rígida?

Por Borja Vilaseca. Ilustración de Alberto Vázquez



Prueba de ello es el capitalismo. Para unos está bien, pues consideran que este sistema promueve el crecimiento económico y la riqueza material. Para otros está mal, pues aseguran que se sustenta sobre la insatisfacción, la desigualdad y la destrucción de la naturaleza. Lo mismo sucede con las empresas, los partidos políticos, las instituciones religiosas y, en definitiva, con el comportamiento mayoritario de la sociedad. Una misma cosa, persona, conducta, situación o circunstancia puede generar tantas opiniones como seres humanos las observen. Dependiendo de quién lo mire -y desde dónde lo mire-, será bueno o malo; estará bien o mal. De ahí que, a la hora de hacer valoraciones, todo sea relativo.

### **ANATOMÍA DE LA MORAL**

*“Detrás de cualquier prejuicio y estereotipo se esconden el miedo y la ignorancia”*

*(Ryszard Kapuscinski)*

Podríamos definir la moral como nuestro dogma individual. Un punto de vista sobre cómo deben ser las cosas. Este es el motivo por el que muchos intentamos imponer nuestras opiniones sobre los

Los seres humanos hemos sido educados para regirnos según nuestra “conciencia moral”. Es decir, para tomar decisiones basándonos en lo que está bien y en lo que está mal. Desde niños se nos ha premiado cuando hemos sido buenos y castigado cuando hemos sido malos. Así es como nuestros padres -con su mejor intención- han tratado de orientarnos. Pero esta fragmentación dual es completamente subjetiva. De ahí que cada uno de nosotros tenga su propia moral.

3. Adaptado del artículo Adictos a nuestra opinión, escrito por Borja Vilaseca y editado en el Semanario El País Semanal. No. 1.847. Domingo 19 de febrero de 2012. Páginas 22 y 23

demás. Al identificarnos con nuestro sistema de creencias, creemos que el mundo debería ser como nosotros pensamos.

De ahí que mantengamos “batallas dialécticas”, juzgando, criticando e incluso tratando de imponer nuestra verdad a aquellos que piensan y actúan de forma diferente. En estos casos, más que compartir, lo que buscamos es demostrar que tenemos la razón. Cabe preguntarse: ¿Qué obtenemos cuando conseguimos “tener la razón”? Por muy sofisticados que sean nuestros argumentos, este tipo de conductas solo ponen de manifiesto nuestra falta de madurez emocional.

Las personas intolerantes y dogmáticas estamos convencidas de que las cosas están bien o mal en función de si están alineadas con la idea que tenemos de ellas en nuestra cabeza. En esta misma línea, los demás son buenos o malos en la medida en la que se comportan como nosotros esperamos. Así, la conciencia moral actúa como un filtro que nos lleva a distorsionar la realidad. Es la responsable de la mayoría de conflictos que destruyen la convivencia pacífica entre los seres humanos. No es otra cosa que la suma de nuestros prejuicios y estereotipos. Y se sustenta sobre dos pilares: nuestras interpretaciones subjetivas y nuestros pensamientos egocéntricos. De ahí que limite nuestra percepción y obstaculice nuestra comprensión, siendo una constante fuente de lucha, conflicto y sufrimiento.

## **LA REALIDAD ES NEUTRA**

*“La realidad suele ser más amable que las historias que contamos acerca de ella”*

*(Byron Katie)*

Al empezar a cuestionar y trascender el condicionamiento a partir del cual hemos construido nuestra moral, nuestro nivel de comprensión y de sabiduría crece. Y, como consecuencia, empezamos a regir nuestras decisiones y nuestro comportamiento ‘según nuestra “conciencia ética”’. Ya no etiquetamos las cosas como buenas o malas. Más que nada porque sabemos que las cosas son como son. Y que cualquier etiqueta que le pongamos será una proyección de nuestros pensamientos y creencias. Así es como comprendemos que las cosas no son blancas o negras, empezando a discernir los infinitos matices grises que existen entre uno y otro extremo.

En este sentido, el capitalismo no es bueno ni malo. Más bien es como es. De hecho, podemos concluir que se trata de un sistema que promueve el crecimiento económico y la riqueza material. Y también que se sustenta sobre la insatisfacción y la desigualdad de los individuos, y la destrucción de la naturaleza. Sin embargo, esta definición no lo convierte en algo bueno o malo. Estos adjetivos no forman parte del capitalismo, sino de nuestra manera subjetiva de verlo.

En la medida en que trascendemos

nuestra percepción moral de la realidad, podemos renunciar a que el mundo sea como nosotros hemos determinado que debe ser. Principalmente porque el mundo -y todo lo que en él existe y acontece-, tiene derecho a ser tal como es, de la misma manera que nosotros tenemos derecho a ser tal como somos. Más allá de que estemos de acuerdo o no con lo que sucede, desde un punto de vista existencial es completamente legítimo que todo suceda tal y como está sucediendo. Y esta postura nada tiene que ver con la resignación, sino con la aceptación. La diferencia entre una y otra es nuestro grado de comprensión acerca de aquello que estamos observando. La realidad es neutra. Verla de este modo requiere, ir más allá de las limitaciones de nuestra mente.

### **LA CONCIENCIA ÉTICA**

*“Si juzgas a la gente no tienes tiempo para amarla”  
(Madre Teresa de Calcuta)*

Al trascender nuestra subjetividad empezamos a ver, a comprender y a aceptar que las cosas son como son. Así, la conciencia ética se sustenta sobre dos pilares: la objetividad de nuestras interpretaciones y la neutralidad de nuestros pensamientos. A diferencia de la moral, que nos guía hacia la división y el conflicto, la ética nos mueve hacia la unión y el respeto. No se posiciona ni a favor ni en contra de lo que sucede. Adopta una actitud neutral, yendo más allá de cualquier noción dual.

No importa cómo sea la persona o la situación. Ni tampoco lo que esté diciendo, haciendo o sucediendo. Al guiarnos por nuestra conciencia ética no perdemos el tiempo juzgando ni criticando porque no interpretamos ni etiquetamos la realidad como buena o mala. Y gracias a esta nueva visión más objetiva empezamos a cultivar la humildad, una cualidad que nos permite comprender que las cosas siempre tienen una razón de ser que las mueve a ser como son. De ahí que frente a cualquier circunstancia de nuestra vida, la ética nos motive a elegir de forma voluntaria los pensamientos, las palabras y las conductas más beneficiosas para nosotros, los demás y el entorno.

Al regirnos por nuestra conciencia ética no juzgamos moralmente el capitalismo -por terminar con este ejemplo-, sino que invertimos nuestro tiempo, esfuerzo y energía para interactuar en este sistema, de forma objetiva y neutra, orientando nuestra existencia al bien común. En este sentido, la conciencia ética nos inspira, tal como dijo Mahatma Gandhi, a “ser el cambio que queremos ver en el mundo”. Curiosamente, la felicidad es la base sobre la que se asienta la ética, y esta, la que permite preservar nuestra felicidad. De ahí que más allá de ser buenos, lo importante es que aprendamos a ser felices.



“A diferencia de la moral, que nos  
guía hacia la división y el conflicto,  
la ética  
nos mueve hacia la unión y el  
respeto”

## ¿VA USTED DE Juez implacable?<sup>4</sup>

*Estamos constantemente juzgándonos los unos a los otros. Al reconocer y aceptar nuestras propias limitaciones, empezamos a mirar a los demás con otros ojos.*

Por Borja Vilaseca. Ilustración de José Luis Agreda



Y entonces, ¿Qué es un juicio? Podría definirse como “una opinión subjetiva por medio de la cual evaluamos moralmente aquello que estamos observando”. El acto de juzgar surge como resultado de comparar lo que sucede (la realidad) con lo que se supone que debería suceder: una idealización de la realidad. Pongamos por ejemplo que estamos ilusionados porque hemos quedado para ir al cine con Juan. Y que poco antes nos llama para decimos que prefiere quedarse en casa, pues está enfrascado en la lectura de un libro. Movidos por la decepción, reaccionamos diciéndole a Juan que es “un egoísta”.

Vayamos por partes. En primer lugar, el hecho de decir que “Juan es egoísta” no tiene tanto que ver con Juan, sino con nuestra manera de verlo e interpretarlo. Seguramente para otras personas “Juan no es egoísta”. Y en segundo lugar, hemos considerado que “Juan es egoísta” porque su comportamiento no se ha ajustado a nuestros deseos, necesidades y expectativas. En vez de hacer lo que nosotros queríamos que hiciera, Juan ha decidido hacer otra cosa.

En el caso de que nos creamos ciegamente que “Juan

Juzgar a los demás es tan fácil que todos sabemos cómo hacerlo. Juzgamos sus decisiones y comportamientos. Sus errores y también sus aciertos. Nuestra capacidad para realizar juicios es tan ilimitada como nuestra compulsión a etiquetar con adjetivos todo lo que percibimos a través de nuestros sentidos.

4 Adaptado del artículo ¿Va usted de juez implacable?, escrito por Borja Vilaseca y editado en el Semanario El País Semanal. No. 1.852. Domingo 25 de marzo de 2012. Páginas 26 y 27

es egoísta", habremos creado un nuevo prejuicio. Es decir, "una suposición subjetiva que damos por cierta e inamovible". Como consecuencia, cada vez que interactuemos con Juan tenderemos a observar e interpretar su conducta partiendo de dicha premisa. Y a menos que cuestionemos este tipo de pensamientos, acabaremos perpetuando una distorsión de la realidad que puede que nos impida volver a verlo tal y como verdaderamente es.

### **DISTORSIONAR LA REALIDAD**

"Ni tu peor enemigo puede hacerte tanto daño como tus propios pensamientos"

(Buda)

Así es cómo en ocasiones nos vamos distanciando de personas con las que hemos entrado en conflicto. Y en general lo hacemos dañando nuestra mente y nuestro corazón con emociones tan inútiles como el rencor, el odio, la decepción, el resentimiento, la culpa y la frustración.

¿Por qué nos juzgamos los unos a los otros constantemente? Por una simple cuestión de ignorancia. Al juzgar a otras personas ponemos de manifiesto que no contamos con toda la información necesaria para realizar una interpretación más objetiva y constructiva. La realidad no es buena ni mala: es neutra. De ahí la necesidad de quitarnos el velo de ignorancia que nos impide verlas cosas tal y como son.

Para dejar de juzgar el comportamiento de los demás es necesario comprender las necesidades y motivaciones que llevan a otras personas a ser como son. En vez de perder el tiempo señalando a otros con el dedo, lo más eficiente es empezar a mirarnos en el espejo. Si ignoramos quiénes somos, cómo funcionamos y por qué hacemos lo que hacemos, es imposible saber lo mismo de las personas que forman parte de nuestra vida.

De ahí que los sabios de todos los tiempos hayan dicho una y otra vez que "el autoconocimiento es el camino que nos conduce a la sabiduría".

Conocerse a uno mismo es una cuestión de honestidad, humildad y valentía. En esencia, consiste en comprender, aceptar y trascender nuestro lado oscuro. Es decir, hacer conscientes nuestras miserias, nuestros errores y, en definitiva, todo aquello de nosotros mismos que nos desagrada y nos limita. Si al principio este proceso puede resultar incómodo y doloroso, al afrontar y asumir la verdad que reside en nuestro interior nos convertimos en personas más conscientes, responsables y libres. Y nos permite mirar a los demás con más empatía, relacionándonos con mayor comprensión y aceptación.

## PSICOLOGÍA DE LA ACEPTACIÓN

“Aquello que no eres capaz de aceptar es la única causa de tu sufrimiento”

(Gerardo Schmedling)

La próxima vez que digamos que “Juan es egoísta” puede ser interesante detenernos unos momentos a reflexionar. ¿Por qué nos perturba que Juan haya decidido quedarse en su casa? ¿Dónde está escrito que las personas deban cumplir a rajatabla aquellas actividades de ocio que han dicho que iban a hacer? (Y) ¿Acaso no es egoísmo querer que Juan cumpla con nuestros deseos y expectativas?

16 Veamos ahora este mismo ejemplo desde la perspectiva de Juan. Recordemos que antes de colgar el teléfono con ira le hemos dicho con vehemencia que es un egoísta. Frente a esta situación, Juan tiene varias opciones. La primera -y también la más frecuente- es que reaccione impulsivamente y se enfade con nosotros. Puede que en su fuero interno empiece a repetir:

“¿Egoísta yo? ¿Pero qué te pasa?”. Es decir, que opte por reaccionar al odio con más odio, reproduciendo una cadena destructiva de ignorancia, conflicto y sufrimiento que no beneficia a nadie.

Afortunadamente, Juan tiene otras alternativas. En función de su estado de ánimo, su nivel de consciencia y su grado de comprensión, puede simplemente aceptar nuestra reacción. Cabe señalar que aceptar no quiere decir resignarse. Tampoco significa reprimirse ni ser indiferente. Ni siquiera es sinónimo de tolerar estar de acuerdo. Y está muy lejos de ser un acto de debilidad, pasividad, dejadez o inmovilidad. Más bien se trata de todo lo contrario. La auténtica aceptación nace de una profunda comprensión e implica dejar de reaccionar impulsivamente para empezar a dar la respuesta más eficiente frente a cada situación.

Al elegir esta opción, lo que Juan ha hecho es actuar con responsabilidad, evitando tomarse nuestra conducta como algo personal. Al aceptar lo que ha sucedido, Juan está poniendo





de manifiesto que comprende que nada ni nadie tiene el poder de perturbarle sin su consentimiento. Principalmente porque solo él mismo puede perturbarse con sus propios pensamientos.

Dado que el estado de ánimo de Juan no se ha visto afectado por nuestro comportamiento, no siente la necesidad de defenderse ni de atacar. Juan sabe que al habernos expresado con ira y vehemencia, primera y únicamente nos hemos dañado a nosotros mismos. De hecho, reconoce haber reaccionado de la misma manera en alguna otra ocasión. También sabe que estamos en nuestro derecho de cometer errores para aprender y evolucionar.

Al escoger no reaccionar ante el insulto, Juan es libre para responder de la mejor manera posible. Y es aquí donde entra en juego la compasión. Si bien se suele confundir con sentir lástima o pena, la verdadera compasión consiste en comprender las motivaciones que llevan a las demás personas a sufrir, luchar y entrar en conflicto con la realidad. Y como consecuencia aflora una inteligencia esencial que nos permite lidiar con ellas dando lo mejor de nosotros mismos.

En este caso, Juan se ha dado cuenta de que es en parte responsable de lo que ha sucedido. Igual podría habernos dicho desde el principio que iba a quedarse en casa, en vez de habernos dado un estímulo dando lugar a que nosotros hayamos creado una expectativa, así como su consecuente

frustración.

Apenas pasados cinco minutos desde que nos hemos enfadado con Juan, nos llama por teléfono. Movidio por la compasión, Juan se disculpa por haber cambiado de planes. A partir de aquí, que cada lector decida por sí mismo cómo cree que le afectaría esta conducta y cuál sería su respuesta.

“Conocer nuestras  
propias miserias  
y errores nos permite  
mirar a los demás  
con más empatía y  
comprensión”

# Lectura de seguimiento 2

## El líder como comunicador y ejemplo<sup>1</sup>

La comunicación interpersonal sigue siendo, sin duda alguna, el principal medio con el que cuentan las organizaciones para difundir información importante y para crear un clima sano de trabajo entre personas y áreas, y el papel que juegan los líderes formales en este proceso es fundamental. Sin embargo, muchos de ellos no lo entienden así y actúan justo en el sentido inverso, es decir, como barreras.

El líder no sólo es un transmisor de información: el papel que juega va mucho más allá, e implica la interpretación de los mensajes, su traducción en conceptos que creen en la organización toda una serie de significados compartidos. Dicho de otra forma, el líder tiene que ayudar a que sus colaboradores le encuentren sentido a la información y la ubiquen en un contexto más amplio, que es el contexto de la cultura y de la estrategia de la organización.

Entonces, se podría afirmar que no sólo es el líder el principal medio de comunicación de la organización, sino que además, su principal función es la de fungir como un buen comunicador.

Las principales responsabilidades del líder en materia

de comunicación son las siguientes:

- 1) Definir con claridad los objetivos y parámetros de desempeño del equipo como un todo y de cada uno de sus colaboradores, cuidando de que este proceso sea tan participativo como sea posible. Es muy común escuchar quejas en el sentido de que los jefes no dan “línea”, lo que crea confusión entre sus reportes directos y es causa frecuente de un mal desempeño por parte de éstos. Si no hay rumbo, la nave va a la deriva y se vuelve imposible cualquier tipo de control, seguimiento y evaluación de resultados.
- 2) Proporcionar información suficiente y oportuna sobre todo aquello que los colaboradores requieran saber acerca de la organización y de las variables que afectan su trabajo.
- 3) Proporcionar orientación a las personas, en la medida en que lo necesiten, para que aprendan y mejoren su desempeño actual, así como dar una retroalimentación constante y constructiva sobre la forma como están haciendo su trabajo.

<sup>1</sup> Fragmento adaptado del libro Andrade, Horacio (2008). Cambio o Fuera. Dirigir en el Siglo XXI, Segunda Edición. Libros para Todos, S.A. de C.V. Págs. 140 a 142 y 23

4) Reconocer a los colaboradores por el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.

5) Fungir como facilitador de los procesos grupales y fomentar la integración de su equipo, tanto internamente como con otros equipos con los que tiene relación.

Finalmente (aunque esto no signifique que la lista se acabe aquí), el líder tiene en todo momento que predicar con el ejemplo, ya que éste es el medio de comunicación más contundente, para bien o para mal.

Alguien decía que cuando el audio y el video no están sincronizados, tanto la atención como la credibilidad se le prestan más al video. Con ello daba a entender que si el discurso y las obras no son consistentes, serán estas últimas las que terminen hablando. También se ha afirmado que las palabras convencen, pero es el ejemplo el que arrastra.

Una de las cualidades más importantes que deben tener los líderes es la congruencia. En el momento en el que lo que se dice va en sentido contrario de lo que se hace, la credibilidad se pierde y por lo tanto el liderazgo.

No hay que olvidar que la credibilidad es uno de los elementos fundamentales de la persuasión y de la influencia, y la honestidad, a su vez, es un factor indispensable para la credibilidad de quien quiere influir sobre otros.



## ¡Preste atención!<sup>2</sup>

Sherlock Holmes era capaz de resolver misterios observando detalles que los demás pasaban por alto. Nosotros también podemos convertir la atención en un poder transformador.



Por Gabriel García del Oro.  
Ilustración de Miguel Olivares.

2. Adaptado del artículo ¡Preste atención!, escrito por Gabriel García del Oro y editado en el Semanario El País Semanal. No. 1.894. Domingo 13 de enero de 2013. Páginas 24 y 25.

La atención es un filtro que nos permite seleccionar entre los innumerables estímulos que recibimos y tiene un papel fundamental en la confección de nuestras experiencias y de nuestro mundo interior. En el mismo paseo por el parque, un botánico tendrá su atención puesta en las flores, mientras que un diseñador gráfico se fijará con interés en los carteles de no pisar el césped. Si cada persona es un mundo, es en gran medida porque cada persona configura su mundo a partir de aquello a lo que decide prestar interés. Es por esta razón por lo que debemos estar muy atentos y pasar de una atención pasiva e influenciable a una activa e intencionada que nos ayude a alcanzar nuestros objetivos.

Ulrich Schnabel, en su libro *Ocio*, nos explica los sorprendentes resultados de un experimento que tenía como objetivo ver la capacidad de atención que tenemos en el trabajo: “Por término medio, los investigados solo podían concentrarse 11 minutos seguidos en una temática antes de ser interrumpidos por el teléfono fijo, los móviles y los e-mails entrantes o los colegas. El oficinista moderno se dedica al menos a otras dos tareas antes de volver a la actividad original. Para entonces han transcurrido por término medio 25 minutos “.

Si cada superhéroe tiene su archienemigo, si Sherlock Holmes se enfrenta al villano Moriarty, aquí tenemos nuestro malvado: las infinitas distracciones que cada 11 minutos nos roban la concentración. En la oficina, sí, pero también en nuestra vida en general. Sin embargo, y a pesar de que nuestro entorno no parará de reclamarnos para esto o aquello, podemos mejorar esos 11 minutos si aprendemos a:

- **Desconectarnos.** Para conectar con nuestra atención necesitamos estar desconectados de teléfonos, computadoras e Internet. Antes de empezar una tarea importante, desconecte con el mundo y conecte con usted mismo.
- **Fijarnos un objetivo claro y asumible.** Una vez desconectado, establezca un objetivo que pueda cumplir y calcule un tiempo para ello. Preparar la reunión del lunes o conseguir fregar los platos de la comida del domingo.
- **Llamarnos la atención.** Ahora estamos centrados, sin embargo, no tardará en aparecer cualquier excusa que intentará con insistencia desviar nuestra concentración. Haga usted lo mismo: llame a su atención. Sea consciente de que se está distrayendo y posponga ese vaso de agua o esa llamada.

Este pequeño ejercicio es fundamental para ganar poco a poco concentración, dedicación y confianza en que podemos conseguir lo

que nos propongamos siempre y cuando nos mantengamos concentrados.

Una vez ampliados los 11 minutos de atención productiva, es el momento de focalizar la nuestra sobre las ambiciones y objetivos propios. Todos tenemos aspectos de nuestras vidas que queremos atender. Hay infinidad de aspiraciones, pero solo una manera de no alcanzarlas, que es dejándose arrastrar por las urgencias y las rutinas diarias. La concentración vuelve a ser nuestra gran aliada.

- **Tome una decisión.** Decida poner su atención sobre una meta personal o profesional. Tome la decisión de atenderla, de atenderse a sí mismo y no deje escapar la energía que está creando al tomarla.
- **Mantenga la decisión.** Si, por ejemplo, ya ha optado por escribir una novela. Incluso ha empezado a escribir un par de páginas. Perfecto, pero considere que más importantes que las dos primeras páginas son las dos siguientes que escribirá mañana. Mantenga su interés sobre esa decisión que ha tomado.
- **Deje de decidir.** La mayoría de expertos coinciden en que un hábito se crea en 28 días, los mismos que tiene un ciclo lunar. Hay algo mágico en ello.

## POSITIVIDAD

*“Bienaventurados aquellos que ven belleza en los lugares humildes donde otros no ven nada”  
(Camille Pissarro)*



Sin duda, la atención tiene un papel importantísimo, pero si es activa e intencionada, también nos ayudará a:

- **Desatender los pensamientos negativos.** Si decidimos centrarnos en los pensamientos positivos y esforzamos por desatender voluntariamente aquellos que nos oscurecen el humor, nos daremos cuenta de que nos pasamos más de media vida

protestando y preocupándonos por cosas que ni tan siquiera han sucedido ni van a suceder.

- **Atender los momentos positivos.** El día está lleno de momentos felices a los que casi no les prestamos atención. Si somos capaces de detectarlos y estar atentos a ellos, no solo conseguiremos vivirlos con más intensidad, sino que también podremos recurrir a ellos en un futuro para generar pensamientos positivos que nos ayudarán a frenar esas cadenas de negatividad de las que hablábamos antes.

- **Atender a la solución.** Cuando surge un problema, atendemos a los pensamientos negativos del tipo “cómo ha podido suceder esto o aquello” o “cómo es posible que yo lo haya permitido”, en lugar de centrar nuestro esfuerzo en buscar una solución. No debemos focalizar nuestra atención en el conflicto, sino en la solución. Parece algo elemental, pero le propongo que a lo largo de esta semana se fije en cómo en los pequeños contratiempos que pueden surgir se gasta mucha más energía en darle vueltas y vueltas al problema que en resolverlo. Rompa usted esa cadena.

No podemos terminar este artículo sin hacer referencia al doble sentido que juega la atención en nuestras relaciones personales. Es importante:

- *Saber prestar atención*, o sea, preocuparnos sinceramente por la gente que nos importa. Escucharlos y dedicarles momentos de calidad.

- Pero también lo es *saber reclamar atención* cuando somos nosotros quienes necesitemos ser atendidos.

Muchos de los malentendidos y enfados se provocan porque esperamos que los demás se den cuenta de que necesitamos atención; sin embargo, nos evitaríamos muchos disgustos si supiéramos levantar la mano y reclamar la atención de aquella persona que queremos que nos escuche o nos dedique algo de su tiempo.

ATENDER A LOS  
DEMAS

“El mejor regalo  
que podemos  
hacer a otra  
persona  
es nuestra atención  
íntegra”  
(Richard Moss)



## LA ESCUCHA ACTIVA<sup>1</sup>

Se clasifica la escucha en cuatro modalidades distintas en función de la atención que prestamos:

- La escucha de nivel 1: Es la que practicamos cuando activamos nuestros propios hábitos y prejuicios en vez de realmente escuchar lo que dice nuestro interlocutor. El resultado probable de este tipo de escucha es reconfirmar nuestros juicios habituales.
- La escucha de nivel 2: Es la que practicamos cuando prestamos atención a los hechos y a lo que nos dicen las voces de alrededor sin dejarnos bloquear por nuestras propias ideas.
- 26 □ La escucha de nivel 3: Es la que supone adoptar una actitud empática abriendo la escucha al mundo de las emociones y llegando a ver el mundo a través de la mirada de la persona con la que llegamos a ser empáticos.
- La escucha de nivel 4: Es la que profundiza aún más y nos conduce hacia las posibilidades futuras que emergen, es la escucha que se denomina generativa. Una escucha en la que abrimos además nuestras intenciones activando nuestra capacidad de imaginar las posibilidades futuras. Cuando se alcanza este nivel de escucha, sabemos que algo ha cambiado de tal forma que ya no podemos volver a ver las cosas como antes. Nos han convencido.

El problema puede surgir cuando los líderes escuchan sólo en los primeros dos niveles, lo cual sucede con frecuencia; las mismas actuaciones pueden tener resultados radicalmente distintos en función del nivel de escucha que activamos como líderes.

Para pasar a los niveles 3 y 4 de escucha, se proponen los siguientes pasos, para que los hagas uno, después de otro, tomándote el tiempo para practicarlos con consciencia (el desarrollo de la escucha generadora, como otras competencias) solo se logra con la práctica, no sólo con la comprensión racional del tema.

1. Revisa tus juicios acerca de tu interlocutor: (¡y en general revisa si tienes la costumbre de juzgar y etiquetar los demás!). Si juzgas a una persona como “poco inteligente”, por ejemplo, ese juicio estará presente en todas tus conversaciones con la persona e impedirá que escuches lo que dice. Un vez que hayas identificado el juicio, ¡réta! Hazte preguntas como ¿De dónde saqué ese juicio de fulano? ¿Esta persona siempre se ha equivocado?
2. Sal de la trinchera: Revisa tu impulso de tener la razón en una conversación. Si vas a una conversación como quien se coloca en una trinchera que va a defender, no escucharás lo que viene “del otro lado”. Ensayá conversar fuera de la trinchera y verás qué pasa...
3. Cambia tus ojos -por momentos- por los ojos de tu interlocutor: Recuerda “detrás de toda conducta (y opinión) hay una intención positiva”, ¡descubre qué es lo positivo para la otra persona

<sup>1</sup> Adaptado de Sucre, L.E. (2012) Comunicación interpersonal: 10 pasos para escuchar un mundo lleno de posibilidades. Bajado de internet en la siguiente página: [manuelgross.bligo.com/20120217](http://manuelgross.bligo.com/20120217)

desde lo que te está planteando! Desde su mundo, su posición y sus creencias, lo que te está planteando está con seguridad enmarcado en su intención, descubrir la intención te llevará a mirar otro mundo con motivaciones y realidades insospechadas.

4. Dile al otro “te estoy escuchando”: Pero de verdad, VERDAD, sin necesidad de pronunciar la frase, sino: mirándolo a los ojos, parafraseando lo que te ha dicho, resumiendo, expresándole las implicaciones de lo dicho según tu manera de ver.
5. Conéctate con las emociones del otro: Cuando “cambies de ojos”, siente lo que el otro está sintiendo, conéctate con su emoción, dale señales de que lo estás haciendo utilizando la poderosa herramienta “Hechos y sentimientos” (Daniel Goleman), dile, por ejemplo: “Entiendo que te sientas frustrado (sentimiento) porque han cambiado de nuevo los lineamientos del programa y ya tenías tu plan andando” (hechos).
6. Identifica las distintas “vocecitas” que hablan dentro de ti y no te dejan escuchar al Otro. Bájale el volumen a tu mente. Estas “vocecitas” hacen travesuras como ensayar lo que vas a decir después, compararte con otros, tratar de conciliar y caer bien, resolver problemas que no son tuyos, anticipar lo que el otro va a decir, etc. Estas voces son tus barreras para escuchar y las mismas puede que las uses con unas personas y con otras no, por ejemplo, algunas con tu Jefe, otras con tu equipo, otras con tu gente más cercana. ¡Identifícalas y bájale el volumen en su

momento!

7. Escucha con todos los sentidos: ¿Quién dijo que sólo escuchamos con los oídos? La mayor parte del mensaje que nos entrega el otro está en un riquísimo abecedario que no se ocuparon en enseñarnos en la escuela: el abecedario de la postura del cuerpo, de la mirada, de los gestos, del tono de voz, de la velocidad y ritmo de las frases, de la coloración del rostro, del ritmo de la respiración... Nunca es tarde para aprender a “leer” ese nuevo mundo que nos lleva a escuchar en un nivel 3. Te sugiero que la próxima vez que te toque esperar solo en un consultorio médico, en un aeropuerto, en un restaurant, te entretengas a observar toda la danza de mensajes que gira a tu alrededor y saca tus conclusiones acerca de lo que pueden estar diciendo y sintiendo las personas que observas.
8. Haz preguntas-abiertas: Las preguntas abiertas son aquellas preguntas generadoras de mucha información por parte del otro, preguntas de varios canales de ir y venir, preguntas poderosas más orientadas al ¿Cómo? ¿Qué?, por ejemplo: “¿Cómo crees que podríamos lograr ese objetivo?” “¿Qué pasaría si hiciéramos X?” “¿Qué tienes en mente cuando sugieres que hagamos Y?” “¿Cómo te hace sentir que esto esté pasando?”, “¿Qué crees que pudiéramos hacer diferente afectando lo menos posible X?”
9. Administra tu silencio: Mantener la boca cerrada es fundamental para que todo lo anterior pueda suceder. No caigas en la tentación de interrumpir, de decir lo que piensas en el momento mientras

sea turno del otro (¡ya viene tu turno!) administra tu silencio como un tesoro.

10. ¡Practica, practica, practica...! Escuchar activamente es un hábito... y como todo hábito requiere de práctica consciente hasta incorporarse de manera natural en tu manera de relacionarte con otros.

## LA CONVERSACION QUE COMPROMETE<sup>2</sup>

Por Ben Bryant, Robert Hooijberg y Martha Maznevski<sup>3</sup>

El buen uso del diálogo de un líder sirve para que su equipo se sienta activo en el continuo proceso de cambio de las empresas.

El manejo de personal implica el manejo de las conversaciones. Más que nunca, la calidad de las conversaciones en las que uno se involucra afectará la calidad de sus decisiones empresariales y su ejecución.

Casi todos los ejecutivos están de acuerdo en que el manejo de las multinacionales es cada vez más complejo, pues están más lejos de la realidad cotidiana de sus organizaciones y, por lo tanto, el buen liderazgo implica ambigüedades que surgen de los mercados dinámicos y la diversidad global.

Piense en este caso: le pide a un antropólogo que lo acompañe todo un día en su trabajo. Al final, el antropólogo le dice que sus conversaciones son repetitivas. “Eso es bueno”, piensa usted, “por lo menos soy coherente”. Quizás sí, o quizás no. Pocos ejecutivos analizan el propósito y la efectividad

<sup>2</sup> Artículo publicado en la Revista Expansión. Año 38. No. 974. Edición Especial Liderazgo. 17 septiembre del 2007. págs. 146-147

<sup>3</sup> Ben Bryant, Robert Hooijberg y Martha Maznevski son profesores del IMD

de sus conversaciones. Entre la alta gerencia, las pláticas son repetitivas y no logran explicar desafíos organizacionales o temas estratégicos para el crecimiento.

El hecho de que la gente 'se involucre' en una conversación no significa que estén motivados o inspirados. Ni tampoco que usted busque su consejo, ni que les pida participar en la toma de decisiones. A menudo, los ejecutivos están muy alejados de las operaciones como para saber qué quieren realmente. Por esto tienen que confiar en otras personas que traducen sus intenciones en acciones. Después, estas adaptaciones necesitan ser traducidas nuevamente a los gerentes, quienes a veces no aceptan variaciones o reinterpretaciones. Por eso, en el mejor de los casos, los gerentes medios acatan las directivas con mala disposición y, en el peor de los casos, la gente se la pasa adivinando lo que quieren los jefes.

Los buenos líderes saben conducir conversaciones equilibradas; transmiten significado y dejan que la gente encuentre el sentido. Las conversaciones equilibradas permiten a las personas cuestionar, preguntar, debatir sobre la interpretación de una estrategia, los valores o la misión a partir de la cual se ubican en la organización. Y en las conversaciones asimétricas, los jefes dicen a la gente qué implica para ellos los valores, la misión y la visión, con la esperanza de que los otros la vean del mismo modo.

¿Por qué se dan las conversaciones asimétricas y qué pueden hacer los líderes para evitarlas? Según nuestra investigación, cuando los jefes no se toman el tiempo para dar un paso atrás y sentir lo que realmente sucede se dan las conversaciones asimétricas. La plática se percibe como una rutina irreflexiva para controlar a la gente más que para involucrarla. Aunque las conferencias de las empresas están pensadas para maximizar la atención y minimizar el aburrimiento, esto se opone al requerimiento más básico del compromiso: permitir que la gente encuentre el sentido a partir de su contexto y a la luz de sus propias experiencias.

En el IMD desarrollamos una serie de ejercicios y herramientas para ejecutivos con el fin de ampliar sus habilidades para liderar conversaciones equilibradas. Los líderes necesitan identificar el tipo de conversación que tienen, y el tipo de plática que deberían tener. Un tono adecuado en la conversación y el uso habilidoso de diálogos permite establecer las expectativas en torno a los roles que desempeña cada participante y deja que todos aporten. Las emociones pueden ser una oportunidad o una amenaza para las conversaciones efectivas. No se puede ignorar que son parte integral del diálogo.

| Conversaciones equilibradas  | Conversaciones asimétricas  |
|--|---|
| <p><u>De ida y vuelta</u></p> <p>Son aquellas que permiten a las personas cuestionar, preguntar y debatir sobre la interpretación de una estrategia. Se entiende siempre cuáles son los valores o la misión a partir de la cual se ubican en su organización.</p> <p>Los buenos líderes saben cómo llevar adelante conversaciones que equilibran entre transmitir el sentido y permitir que la gente encuentre el sentido-</p> | <p><u>Monólogo</u></p> <p>Son pláticas en las que los gerentes le dicen a la gente qué implica para ellos los valores, la misión y la visión, con la esperanza de que los otros la vean del mismo modo.</p> <p>Se dan cuando los gerentes no se toman en tiempo para sentir lo que realmente sucede.</p> <p>La conversación se percibe como una rutina irreflexiva para controlar a la gente más que para involucrarla.</p> |



# Piense en el efecto de su conversación:

- \* Comprométase para que la gente se sienta activa en el proceso de cambio y de adaptación continua emprendido en una organización.
- \* No olvide fijar un tono adecuado para garantizar que todos los participantes puedan contribuir a la plática.
- \* El equilibrio transmite sentido y permite que los otros entiendan el sentido de lo que usted quiere decir.

# Lectura de seguimiento 3

## Liderazgo Situacional<sup>1</sup>

Kenneth Blanchard y Paul Hersey, plantean en su modelo de Liderazgo Situacional, que los líderes deben utilizar varias formas de liderazgo, dependiendo de la situación en la que se encuentren.

El Liderazgo Situacional permite el análisis de la situación y la evaluación de las necesidades para que se utilice el estilo que mejor se acomode a la situación presente. Este modelo tiene en cuenta para su aplicación las capacidades de los colaboradores en sus áreas de trabajo y su compromiso con las tareas.

El Liderazgo Situacional se aplica dependiendo de las personas y varía de acuerdo a las características de cada empleado, dando una orientación diferente incluso a la misma persona en situaciones distintas, por lo que el líder requiere de mucha flexibilidad y adaptabilidad para ejercer el liderazgo situacional.

El Liderazgo Situacional se basa en dos variables: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta

<sup>4</sup> Adaptado de Dimensión empresarial. El portal de los emprendedores. <http://www.dimensionempresarial.com/2187/liderazgo-situacional/>

de relación) que el líder debe proporcionar a sus colaboradores para lograr los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el nivel de madurez profesional y psicológica de aquellos y las características específicas de cada situación: tipo de funciones y tareas a realizar, complejidad del problema a resolver, grado de dificultad de los objetivos a alcanzar, cultura empresarial, normas y políticas de la empresa, expectativas de la dirección y de los trabajadores, características personales y profesionales de jefes, compañeros y colaboradores, y diversos factores del entorno que influyen en la organización.

### 1. Principios del Liderazgo Situacional

Tras las investigaciones sobre estilos de liderazgo, realizadas en la Universidad de Ohio, estudiando y observando la conducta de un numeroso colectivo de supervisores y directivos, de distintos tipos de organizaciones, y en situaciones muy diversas, se llegó a la conclusión de que se podía clasificar la mayor parte de los comportamientos de un líder, en dos categorías o dimensiones, que se denominaron: conducta de tarea y conducta de relación.

Durante algún tiempo, se creyó, que la conducta de

tarea y la conducta de relación representaban estilos de liderazgo mutuamente excluyentes y que, por tanto, aparecían ambas en cada uno de los extremos de un continuo. Hoy, se ha demostrado que dichas conductas pueden convivir y complementarse eficazmente en un mismo estilo de dirección.

La conducta de tarea, expresa el grado en el que el líder inicia una comunicación descendente indicando a cada uno de sus colaboradores lo que tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer, cuándo, dónde y con qué tiene que realizar una determinada tarea. Supone, por tanto, mantener una estrecha supervisión y control sobre el trabajo de sus colaboradores, cuidando especialmente el cumplimiento de normas, procedimientos, estándares de calidad, logro de metas y objetivos, etc.

La conducta de relación, expresa el grado en el que el líder inicia una comunicación bidireccional, proporcionando apoyo socioemocional, mediante la aplicación de “caricias psicológicas”, reconociendo el trabajo bien hecho, reforzando la propia estima de los empleados, interesándose por su bienestar, implicándoles en la toma de decisiones, escuchándoles, manteniendo una política de puertas abiertas propiciando unas buenas relaciones humanas y preocupándose por mantener un buen “clima” laboral.

La combinación de ambas variables, poniendo

distinto énfasis en cada una de ellas, configurarían los cuatro estilos básicos de liderazgo situacional.

## **2. Factores Situacionales**

El estilo de liderazgo que utilice un líder tiene que ser congruente con los factores situacionales que afectan al propio líder, a sus colaboradores y a la empresa.

Fuerzas que afectan al líder: su sistema de valores personales, el grado de confianza en sus colaboradores, sus inclinaciones personales sobre estilos de liderazgo, los sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas, el tipo de funciones y tareas a desempeñar, la importancia y la urgencia del problema a resolver, los rasgos de su personalidad y carácter.

Fuerzas que afectan al colaborador: necesidad de independencia, disposición a asumir responsabilidades, tolerancia ante la ambigüedad, formación y experiencia en la toma de decisiones, competencias profesionales, identificación con los objetivos, grado de interés por el problema, nivel de motivación e integración, efectividad del equipo de trabajo.

Fuerzas que afectan a la empresa: Estructura de la organización, normas y políticas, clima y cultura organizacional, presión del tiempo, importancia y urgencia del problema a resolver, complejidad de la situación.

El factor situacional más importante, que determinará el comportamiento más eficaz de un líder, para obtener resultados a través de sus colaboradores, poniendo más o menos énfasis en cada una de las dos variables descritas (conducta de tarea y de relación), es el nivel de madurez del colaborador.

El estilo de liderazgo tiene que acomodarse a la medida de cada colaborador.

### 3. Nivel de madurez de los colaboradores

La madurez se define, según la teoría de Liderazgo Situacional, como “la capacidad de formular metas altas, pero alcanzables; la disposición y la habilidad para asumir responsabilidades; la experiencia, la formación y las competencias profesionales, de un individuo o de un equipo de trabajo, para realizar una determinada tarea o desempeñar una función”.

Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación con la ejecución de una tarea específica. El individuo no es maduro o inmaduro en un sentido total, sino que puede comportarse con un alto grado de madurez en una determinada función de su puesto de trabajo, mientras que en otro tipo de actividad estaría en su “nivel de incompetencia”.

El concepto básico de esta teoría es el siguiente: si tenemos que lograr un determinado resultado, por medio de un colaborador poco maduro, el estilo de

liderazgo más adecuado sería aquel en que el líder pone máximo acento en la conducta directiva de tarea (dar órdenes, supervisar, etc.) y menos acento en la conducta de apoyo y de relación.

A medida que el nivel de madurez del colaborador aumenta, en relación con el logro de un objetivo específico o el desempeño de una función, el líder debe ir reduciendo progresivamente la conducta de tarea (manteniendo una supervisión menos estrecha) e ir aumentando paulatinamente la conducta de relación (reconociendo el trabajo bien hecho y manteniendo una comunicación frecuente), hasta que el colaborador alcance con más eficacia sus objetivos.

En la medida en que el colaborador llegue a un nivel alto de madurez psicológica y profesional, el líder no sólo disminuirá la conducta de tarea sino que hará lo mismo con la de relación. Este comportamiento del líder impulsará al colaborador a crecer más en su madurez y a desarrollarse en el ámbito laboral.

El estilo de liderazgo que utilice un líder debe ser congruente con el nivel de madurez de cada colaborador y de cada equipo de trabajo.

La teoría del Liderazgo Situacional considera la madurez bajo dos dimensiones: madurez profesional y madurez psicológica.

La madurez profesional se refiere a:

- Aptitudes
- Formación
- Competencias
- Experiencia
- Capacidad de solución de problemas
- Cumplimiento de plazos y compromisos

La madurez: psicológica, se refiere a:

- Voluntad para asumir responsabilidades
- Autonomía
- Confianza en sí mismo
- Interés
- Constancia
- Motivación de logro

Resumiendo, podemos afirmar que la persona madura es aquella que tiene un adecuado nivel de aptitud (puede), de personalidad (es), de formación (sabe) y de motivación (quiere).

#### **4. Características de los cuatro estilos de liderazgo situacional**

Vamos a analizar los comportamientos de un líder, que caracterizan a los cuatro estilos básicos de liderazgo, teniendo en cuenta el mayor o menor énfasis que el líder debe poner en las dos variables:

“conducta de tarea” y “conducta de relación”, para ser congruente con el nivel de madurez del colaborador.

##### **4.1 Estilo 1: Dar órdenes**

Características de comportamiento del líder:

- Alta conducta de tarea y baja conducta de relación
- El líder determina tareas y procedimientos (qué, quien, cuándo, dónde, cómo...)
- Supervisa estrechamente
- Controla
- Mantiene las “distancias”
- La comunicación unidireccional (de arriba hacia abajo)

Estas características se dan porque:

- a) El colaborador tiene un bajo nivel de madurez psicológica: falta de voluntad para asumir responsabilidades, gran dependencia de la autoridad, poca confianza en sí mismo, escaso interés por la tarea, inconstancia, motivación insuficiente...
- b) El colaborador tiene un bajo nivel de madurez profesional: escasas aptitudes para realizar un determinado trabajo, formación insuficiente, falta de desarrollo de competencias profesionales, poca experiencia laboral, baja capacidad



para resolver problemas relacionados con su trabajo, frecuente incumplimiento de plazos y compromisos...

Hay que señalar que el poco énfasis que el líder pone en la relación interpersonal con el colaborador, no significa que sea inaccesible o poco amistoso con él, sino que al dedicar más tiempo al control del trabajo que al apoyo socioemocional, intenta que el colaborador sea más eficaz.

Tan pronto como el líder perciba que su colaborador progresa en los resultados, irá aumentando la conducta de relación, al mismo tiempo que disminuye la de tarea.

36

Los distintos estilos de dirección, utilizados por el líder en cada situación y para cada tipo de colaborador, deben ser interpretados solamente como una táctica o herramienta de gestión, que intenta lograr resultados con la mayor eficacia posible.

#### **4.2. Estilo 2: Entrenar**

Características de comportamiento del líder:

- Alta conducta de tarea y alta conducta de relación
- Fijar objetivos, escuchando al colaborador
- Supervisar
- Controlar
- Responsabilizar

- Convencer para que haga voluntariamente y bien, lo que tiene que hacer
- Comunicación bilateral
- Potenciar la motivación de logro, mediante el reconocimiento
- Animar "Caricias psicológicas"
- Apoyar socioemocionalmente
- Instruir, adiestrar, formar, orientar
- Prestar ayuda para el logro de objetivos

Estas características se dan porque:

- a) El colaborador tiene un moderado nivel de madurez psicológica: necesita más apoyo para ir progresando y lograr metas más difíciles aunque alcanzables, el reconocimiento oportuno del trabajo bien hecho aumenta su nivel de autoestima, el líder debe despertar su interés por la calidad y aplicar una política de "puertas abiertas".
- b) El colaborador tiene un moderado nivel (creciente) de madurez profesional: ha desarrollado más su potencial y competencias para desempeñar más eficientemente las funciones y tareas de su puesto de trabajo, su experiencia laboral es positiva (aunque todavía insuficiente), necesita más formación.

Este estilo de dirección es el más adecuado para dirigir a colaboradores con un nivel de madurez

moderado. El líder mantiene un buen nivel de relación, variando el comportamiento de tarea. Se aprovecha la motivación para desarrollar las competencias profesionales y el logro.

#### **4.3. Estilo 3: Hacer participar / Apoyar**

Características de comportamiento del líder:

- Alta conducta de relación y baja conducta de tarea
- El líder dirige por objetivos, elaborados participativamente
- Análisis de problemas en grupo
- Toma de decisiones conjunta: líder/colaborador
- Involucramiento conjunto
- Gestión compartida
- Reconocimiento y apoyo por parte del líder
- El líder establece condiciones para que el colaborador tenga éxito
- Comunicación bidireccional

Estas características se dan porque:

- a) El colaborador tiene un nivel de madurez psicológica moderadamente alta: suficiente confianza en sí mismo, gran autoestima, alta motivación, mucho interés por la tarea, constancia, deseo de integración en grupos de trabajo, responsabilidad.
- b) El colaborador tiene un alto nivel de madurez profesional: competencia profesional, mucha

experiencia para realizar las funciones y tareas específicas de su puesto de trabajo, un nivel alto de formación, preparación para el trabajo en equipo y para la toma de decisiones.

Esta conducta del líder suele ser altamente motivadora para los colaboradores maduros, ya que supone el reconocimiento del “status” alcanzado, un aumento de su autoestima, y una mayor integración en su empresa.

Frecuentemente, los trabajadores consideran al estilo participativo como la mejor manera de motivarles o de tomar una decisión.

El dar participación en la solución de un problema importante, a colaboradores cuyo nivel de madurez es bajo, sería inadecuado e incluso peligroso para 37 alcanzar los objetivos del trabajo.

#### **4.4. Estilo 4: Delegar**

Características de comportamiento del líder:

- Baja conducta de relación y baja conducta de tarea
- Delegar en el colaborador la autoridad y el poder necesarios para realizar una tarea, tomar una decisión o conseguir un objetivo
- Conferir al colaborador la libertad necesaria para realizar el trabajo “a su manera”, pero conservando siempre el líder la responsabilidad final ante su superior jerárquico

- Permite trabajar a los colaboradores con un alto nivel de autonomía
- Premiar no el esfuerzo o la presencia física, sino los resultados
- Controlar, pero sin fiscalizar, responsabilizando al colaborador por los resultados obtenidos
- Motivar “discretamente”, sin poner demasiado énfasis en el apoyo socioemocional o en las “caricias psicológicas”
- Dar la ayuda necesaria al colaborador para que pueda generar el éxito

Este estilo es así porque:

38

- a) El colaborador tiene muy alto nivel de madurez psicológica: gran confianza en sí mismo, bajo nivel de dependencia del jefe, autonomía en su trabajo, creatividad, responsabilidad, alta motivación de logro, autocontrol.
- b) El colaborador tiene muy alto nivel de madurez profesional: gran competencia profesional, mucha experiencia laboral, muy alto nivel de formación específica y general, habilidad para las relaciones interpersonales, capacidad para la toma de decisiones.

Con este estilo de dirección, un líder obtiene éxito solamente si lo aplica a colaboradores muy calificados y responsables. Con colaboradores poco

maduros sería un motivo para que estos considerasen demasiado tolerante a su supervisor, e incluso podrían abusar de la confianza que les otorga.

Es verdad que algunos líderes confunden el “dejar hacer” con el “dejar de hacer”. Conceden el mismo grado de libertad tanto a los colaboradores maduros como a los inmaduros, y delegan más por comodidad que por estar convencidos de que éste es el estilo más adecuado para ciertas situaciones.

El líder al delegar adecuadamente se libera de tareas rutinarias y poco importantes, pudiendo, de esta manera, dedicar su recurso más escaso: su tiempo, a las funciones y tareas más importantes de su puesto de trabajo.

## El poder de lo pequeño<sup>2</sup>

El éxito es el efecto acumulado de hábitos insignificantes. Son estos los que marcan la diferencia.

Por Raimon Samsó.

Un avión parte de Moscú con destino a Madrid, pero sufre una avería inadvertida en su sistema de navegación que crea una mínima desviación del rumbo de menos de un grado .. El avión acaba aterrizando en Mallorca. ¿Cómo se desvió tanto? Un grado es muy poco, sin embargo, ese pequeño desajuste durante cinco horas de vuelo crea una enorme diferencia en el resultado. Cuando hablamos de comportamientos humanos durante ... ¡toda una vida!, las



2. Adaptado del artículo El poder de lo pequeño, escrito por Raimon Samsó y editado en el Semanario El País Semanal. No. 1.934. Domingo 20 de octubre de 2013. Páginas 28 y 30.

desviaciones son aún mayores.

En realidad, lo que determina lo que conseguimos no son las grandes decisiones, sino las menores y los actos cotidianos. En este artículo trataremos sobre cómo las personas pueden alejarse de sus deseos y objetivos si no disponen de un plan de vuelo y un sistema de navegación perfectamente ajustados.

*La importancia de elegir*

*“El mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre que sabe adónde va”*

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Dos hermanos comparten la misma familia, genética, posibilidades y educación, entorno..., y, sin embargo, con el paso de los años, sus vidas se hacen cada vez más diferentes. Básicamente hay tres factores que influyen en esa divergencia: sus elecciones, sus acciones y sus relaciones. 39

Lo cierto es que no podemos “no elegir”. No tomar una decisión es, en realidad, tomar una: demorarla. De modo que estamos decidiendo o dejando de hacerla, cada día. Y lo que acaba ocurriendo es que la vida es el resumen de todas ellas, sean menores o mayores. Cualquier cosa que acaba entrando en nuestras vidas es la consecuencia de una cadena de actos y caminos que elegimos o no.

Las decisiones mayores son aquellas que se toman conscientemente y suelen requerir a veces ayuda de

terceros en forma de consejo, pero siempre tiempo de reflexión. Las menores son las que se deciden casi sin pensarlo y acaban creando un efecto compuesto. De las dos, son las pequeñas elecciones las que se acumulan día tras día y marcan una gran diferencia.

Tomar decisiones sabias es más sencillo cuando se tienen claros cuáles son los valores prioritarios y adónde se va. Para no equivocarse conviene hacerse esta sencilla pregunta: ¿la dirección que voy a tomar concuerda con lo que me importa prioritariamente en la vida?

*La fuerza multiplicativa del hábito*  
*"El secreto del éxito se encuentra*  
*en la rutina diaria"*  
JOHN C. MAXWELL

*Para conseguir grandes resultados no es preciso llevar a cabo grandes acciones, sino pequeñas repetidamente a lo largo del tiempo. El éxito es el efecto acumulado de hábitos insignificantes. Y el truco está en insistir en un comportamiento positivo el tiempo suficiente como para que marque una distinción significativa a medio plazo. Es el poder de las pequeñeces acumuladas.*

Ganar es el resultado de una suma de costumbres; perder, también. Es algo que saben muy bien los deportistas. Por ejemplo, Michael Phelps es un brillante modelo del poder multiplicativo del hábito. Sus rutinas de entrenamiento son muy estrictas,

previsibles, sistemáticas. Es obvio que su anatomía estaba diseñada para ganar, pero su enorme éxito es fruto de su persistencia.

A menudo, para implementar una rutina, las personas recurren a la fuerza de voluntad. Es un error. Están luchando consigo mismas, y, a la larga, abandonarán, porque la lucha desgasta. ¿Cuál es la alternativa? La motivación. Establecer un hábito nuevo solo tiene futuro cuando concuerda con los valores principales de la persona. El poder de algo que nos estimula disuelve las luchas internas y proporciona combustible mental para pasar a la acción.

Sin tener en cuenta en cualquier elección esos valores básicos, las personas caen víctimas de sus contradicciones internas y dejan de perseguir sus deseos y sus sueños.

Por suerte, todo lo que se aprende en la vida puede reaprenderse. Los hábitos no son una excepción a esta regla y se pueden cambiar. El mejor modo de terminar con uno negativo es empezar uno nuevo y positivo que lo sustituya, y que esté propulsado por la fuerza imbatible de la motivación.

No hay una mejor estrategia para conseguir lo que se desea en la vida que crear hábitos positivos que conduzcan a logrado, y después, delegar el trabajo en el poder de la costumbre, seguir el flujo del tiempo, y dejar de esforzarse una vez puesto en marcha el



impulso de la inercia.

### **La influencia de las relaciones personales**

*“Te convertirás en una combinación de las cinco personas con quienes pasas más tiempo”*

JIM ROHN

Las personas que nos rodean: familia, amistades, compañeros de trabajo... crean una gran influencia en cada uno de nosotros. En psicología se conoce este efecto como la influencia del “grupo de referencia”. Es una información silenciosa, inconsciente y que se acumula con el paso del tiempo. Y se traduce en una imitación inconsciente de lo que el “grupo” dice, piensa, hace, siente, come, viste, se comporta...

Se podría decir que una persona es la suma de las influencias personales que ha recibido a lo largo de su vida, que, como es de imaginar, pueden ser positivas o negativas, y acabará pareciéndose mucho a la gente con la que tiene más trato. La pregunta que nos deberíamos formular es: ¿quién o quienes ejercen ese poder sobre mí?

¿Es importante filtrar las influencias que recibimos? Por supuesto que sí, ignorar su efecto puede salir caro. Y si no, que se lo pregunten a cualquier padre o madre que vigila escrupulosamente con quién anda su hijo o hija. Tan importante es el efecto de las compañías en un adolescente como en un adulto.

A fin de cuentas, como afirma el dicho: “Dime con quién andas y te diré quién eres” o “Dios los cría y ellos se juntan”.

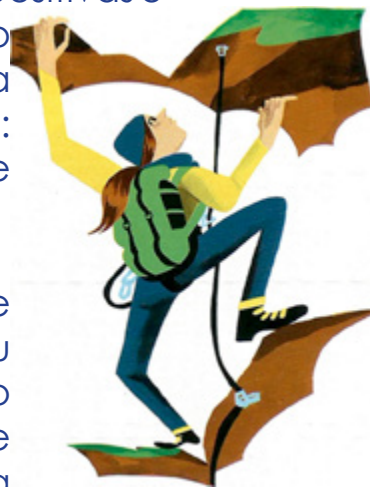
Casi siempre que se toma una decisión, las personas empiezan con mucha energía y empeño, pero, a la larga, acaban abandonando. Ese exceso inicial es en realidad contraproducente porque semejante nivel de energía no se puede mantener por mucho tiempo. Querer hacerlo todo cuanto antes es provocar el abandono. Es mejor iniciar la tarea o el plan con menos fuerza, pero mantenerlo en el tiempo hasta conseguir el objetivo. El éxito es resultado de dosificar las fuerzas, de mantener el ritmo, de la regularidad. Es así como se ganan carreras y como los equipos consiguen torneos.

### **El factor disciplina**

*“Solo necesita un pequeño extra para ser extraordinario”*

DARREN HARDY

La disciplina es esa regularidad, constancia, cadencia o ritmo. No hace falta hacer mucho de golpe, pero sí algo cada día. Por ejemplo, al empezar una dieta es mejor aplicarse a unas normas razonables y no saltárselas ni un día, antes que matarse de hambre los tres primeros días. Los atletas saben muy bien que las medallas se consiguen dosificando el ritmo. Una vez más, es el poder de los pequeños pasos, que proporcionan resultados extraordinarios.



De nada sirve tener una arrancada de caballo y después una parada de burro. Eso significa ser víctima de un gran entusiasmo inicial, no dosificado, para pasar a abandonar y volver al estadio inicial al poco tiempo. Los arrebatos no conducen a nada; pero los planes sostenidos y la constancia conducen a todas partes.

Todas las personas tienen sueños, pero no todas los consiguen. ¿Es cuestión de mérito, genes, inteligencia o suerte? No, más bien se debe a trabajar para conseguidos con método; es decir, mediante una rutina diaria. Repetir una acción cada día, semana o mes. Un acto que está implícito en la agenda y ni siquiera hay que apuntarlo, se da por hecho. Es como cepillarse los dientes, se hace automáticamente después de cada comida, sin que haga falta recordado.

Cuando se pone en marcha un objetivo, lo primero que conviene hacer es preguntarse qué rutinas conducirán a él. Seguramente, un buen coach preguntaría a su cliente: “¿Qué tres acciones sencillas te acercarían a tus grandes objetivos?”. Sí, pasos simples hacia resultados extraordinarios. Y si esa persona es sistemática, y se aplica a dar tres pasos diarios, su éxito está asegurado. No importa lo lejos que vaya, tres pasos al día, tarde o temprano, le llevarán a donde sea que se dirija.

Desarrollar la persistencia del pit bull “¿Qué tienen en común los empresarios de éxito y las personas que consiguen realizar sus sueños? Simplemente, ¡no se rinden nunca! Han aprendido la disciplina de la persistencia. Esto es verdad tanto para la gente que consigue sus sueños profesionales como personales.

Pero esta cualidad es muy rara en la población en general. *Vivimos en una era de gratificación instantánea. ¡Los adultos quieren conseguir sus sueños inmediatamente!* Y cuando no lo logran, sus sueños van bajando en la escala de valores, son demorados y, finalmente, abandonados”.

Pasos simples hacia sueños imposibles, de Steven K. Scott.

# Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981) (1), habla de “liderazgo transformacional” como opuesto al “liderazgo transaccional” que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden

tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

1. **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. **Consideración Individualizada.** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo (2).

44 3. **Estimulación Intelectual:** Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/ problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

4. **Liderazgo Inspiracional:** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que

estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas (3).

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo" (Bass, 1987:163).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Resumen del Liderazgo Transformacional:

- La gente sigue a la persona que los inspira.

- Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas.
- El modo de obtener las cosas es mediante una inyección de entusiasmo y energía.
- Trabajar para un líder transformacional puede ser una experiencia maravillosa, edificante e inspiradora, ellos ponen pasión y energía en cada cosa, ellos cuidan de su personal y desean que el personal alcance el éxito.
- El líder transformacional arranca con la construcción y desarrollo de una visión, un panorama del futuro que excitará y convertirá a los potenciales seguidores.
- La visión puede ser desarrollada por el líder, por el miembro mayor del grupo o puede emerger de una amplia discusión. El factor más importante es que el líder “compra” esa visión, la engancha, la encuadra y talla en el grupo.
- El paso siguiente, cual hecho que nunca se detiene, es la constante venta de la visión. Esto requiere energía y compromiso. Unas cuantas personas inmediatamente “comprarán” la visión radical y algunos otros se unirán a ella suavemente. El líder transformacional entonces toma cada oportunidad y se aprovechará de cualquier trabajo para convencer a otros de abordar el vagón.
- Para aglutinar seguidores, el líder transformacional tiene mucho cuidado en crear y consolidar “confianza”, en la integridad de su persona como la parte más crítica del paquete que él está vendiendo y que los demás también deben vender. En efecto, los seguidores, están “vendiéndose” ellos mismos así como a la visión.
- La ruta del progreso puede no ser obvia ni estar dibujada en detalles, pero con una clara visión, la dirección siempre será conocida.
- Entonces se hallarán las formas de progresar y de continuar sin interrupción el proceso de corrección del curso.
- El líder transformacional aceptará que existan fallas y cañones ciegos en el camino, pero mientras que los seguidores sientan que el progreso está siendo alcanzado, ellos estarán felices.
- El escenario final permanece al frente durante la acción. Los líderes transformacionales están siempre de pie para ser contados en lugar de permanecer ocultos detrás de las tropas.
- Los líderes transformacionales muestran sus actitudes y acciones como cualquier otro, hacen continuos esfuerzos para motivar a sus seguidores, hacen rondas, escuchan, tranquilizan y entusiasman.
- Poseen un inquebrantable compromiso para conservar a la gente en movimiento, particularmente durante los tramos oscuros,



cuando alguien puede cuestionar si la visión puede ser alcanzada; si la gente no cree que ellos pueden obtener el éxito, entonces sus esfuerzos fracasarán. El líder transformacional busca infectar y reinfectar a sus seguidores con un alto nivel de compromiso con la visión.

- Unodelosmétodosdeloslíderestransformationales es sustentar la motivación en el uso de las ceremonias, rituales y otros actos simbólicos. Pequeños cambios obtendrán grandes porras, incrementando el significado como indicadores de progreso real.
- Todo, el líder transformacional balancea su orientación entre los actos de generación de progreso y el estado mental de sus seguidores. Quizás más que otros enfoques, los líderes transformacionales están orientados a la gente y creen que el éxito es el resultado de profundas y sostenibles compromisos.

Tabla Resumen del Liderazgo Transformacional

| Aspectos Relevantes del Liderazgo Transformacional |   |
|--|---|
| Liderazgo Transformacional                         | Mientras que el líder transformacional busca transformar la organización, hay también tácticas promesas a los seguidores de que ellos también serán transformados de alguna manera, quizás se lleguen a parecer al líder, en algunos aspectos, los seguidores son el <b>producto</b> de la transformación.  |
|  | Los líderes transformacionales son a menudo carismáticos, pero no son narcisistas en ser carismáticos líderes, ellos excitan a creer en uno mismo, más que creer en otros.  |
|  | Una de las trampas del liderazgo transformacional es la pasión y la confianza que pueden ser errores de la verdad y de la realidad. Mientras es verdad que grandes cosas pueden ser alcanzadas a través de un liderazgo entusiasta, es también verdad que mucha gente apasionada pone la carga en el acantilado y caen en un abismo sin fondo.  |
|  | Paradójicamente, la energía que obtiene la gente puede también causarles a ellos la rendición. El líder transformacional a menudo tiene grandes cantidades de entusiasmo, lo cual inexorablemente puede desgastar a sus seguidores.   |
|  | El líder transformacional también tiende a ser visto en una gran fotografía, pero sin detalles, donde a menudo el demonio puede estar agazapado. Si la gente no tiene el suficiente cuidado, entonces ellos van a ir al fracaso.  |
|  | Finalmente, un líder transformacional busca por definición la transformación, cuando la organización no necesita transformarse, la gente está feliz como está, en tal caso el líder está frustrado. Pero en tiempos de guerra, estos líderes encuentran la correcta situación para dar lo que poseen dentro de su interior y pueden ser personalmente responsables de salvar a compañías enteras de la quiebra y el desastre. |

Fuente: Elaborado por Méndez Benavides con datos extraídos de Bass, B. M. (2005). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. Bass, B. M. (1998). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, cit. pro., "David Straker, op. cit., *Procesos organizacionales* [en línea] *Changing Minds*: [http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational\\_leadership.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership.htm) [Consulta: 20 de agosto de 2005]



El carisma es visto como muy necesario, pero no suficiente para caracterizar a un líder transformacional, por ejemplo, el carisma puede mover estrellas, pero no necesariamente buenos líderes (4).

Hay dos llaves carismáticas efectivas que el líder transformacional utiliza y son evocar fuertes emociones y causar identificación de los seguidores con el líder, con las cuales puede apasionadamente atraer, esto también puede ocurrir a través de silenciosos métodos tales como el entrenamiento y la tutoría.

Bass notó que un auténtico líder transformacional está sustentado en fundamentos decorosos, los cuales se componen de cuatro elementos:

- Influencia idealizada.
  - Motivación inspiracional.
  - Simulación intelectual.
  - Consideración individualizada.
- ...y tres aspectos morales a tomar en cuenta son:

- El carácter moral del líder.
- Los valores éticos encajados, articulados y programados en la visión del líder, los cuales los seguidores los abrazarán o los rechazarán.
- La ética en los procesos de escogencia y su respectiva moralidad, que tanto líderes como seguidores comprometen colectivamente perseguir.

Se verifica esto con las señales que suministran los pseudos-líderes transformacionales, donde e.g. con las relaciones y comportamiento dentro del grupo y fuera del grupo –juego de nosotros y ellos- que son utilizados para atar seguidores al líder.

En contraste Burns observó que los líderes transformacionales están atados a los más altos valores, pero Bass observa esto como amoral y atribuye habilidades de líder transformacional a tipos como Adolfo Hitler y Jim Jones.

---

[1] La obra citada: Bass, Bernard M.; "Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research", New York: Free Press, 1981.

[2] Véase a Bass, Bernard M.; "Leadership and Performance Beyond Expectations". New York: Free Press, 1985.

[3] Bass, Bernard M.; "Policy implications of a new paradigm of leadership". En Military Leadership: Traditions and Future Trends, (pp. 155-164). Conferencia desarrollada en: "United States Naval Academy", junio de 1987.

[4] Véase Bass / Steidlmeier (1998) [en línea] cit. pos., David Straker, Bass' Transformational Leadership Theory [en línea] Changing Minds <[http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational\\_leadership.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership.htm)> [Consulta: 03 de octubre de 2009] Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1998). Ethics, Character and Authentic Transformational

Leadership, en:<http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>

ARTICULO TOMADO DE INTERNET EL 13 DE SEPT. 2016

<http://rogermendezbenavides.blogspot.mx/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>