



UNCUYO
Universidad Nacional de Cuyo

FCE
Facultad de Ciencias Económicas

“LIDERAZGO, NUEVOS ROLES Y HÁBITOS”

Trabajo de Investigación

POR

Mauro Iván Gamba
Nicolás Sebastián Martínez
María Daniela Rodríguez
José Mauricio Rojas

DIRECTOR
Prof. Óscar Donato Torrecilla

Mendoza - 2012

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I	5
EL LIDERAZGO	5
1.1. Definición de Liderazgo	5
1.2. Condiciones que favorecen el origen de los líderes	7
1.3. Características generales de los líderes	8
1.4. Estilos de liderazgo	10
1.4.1. El estilo liberal de liderazgo	10
1.4.2. El estilo autocrático de liderazgo	10
1.4.3. El estilo participativo de liderazgo	11
1.4.4. El estilo situacional de liderazgo	11
1.4.5. El estilo transaccional de liderazgo	12
1.4.6. El estilo visionario de liderazgo	13
1.5. Componentes del liderazgo	13
1.6. Hacia el logro del liderazgo personal	16
CAPÍTULO II	17
EL LIDERAZGO EN LA ACTUALIDAD	17
2.1. Falta de liderazgo eficaz. Problema para las empresas	17
2.2. Líderes poco efectivos	18
2.3. Más del 25% de los líderes dirige sin haber recibido la preparación que necesita	18
2.4. Retos de los líderes	19
2.5. Rasgos del “Liderazgo 2.0” y del “Aprendizaje 2.0”	20
2.5.1. Liderazgo 2.0	20
2.5.2. Aprendizaje 2.0	22
2.6. Liderar es gestionar el “espacio en blanco”	25
2.7. Obtener resultados a toda costa puede ser contraproducente	27
2.8. No siempre los más duros son los mejores	28
2.9. Otros datos	29
2.10. Los líderes más efectivos son los sistémicos	29
2.10.1. Observan el todo y actúan teniendo como centro a las personas	29
2.11. Enfoque humano	30
CAPÍTULO III	32
LOS 11 DESVIADORES DEL LIDERAZGO	32
3.1. Desviadores	32
3.1.1. El arrogante	32
3.1.2. El melodramático	33
3.1.3. El resistente pasivo	34
3.1.4. El complaciente	35
3.1.5. El perfeccionista	35
3.1.6. El desconfiado	36
3.1.7. El cauteloso	36
3.1.8. El alborotador	37
3.1.9. El excéntrico	37
3.1.10. El volátil	38
3.1.11. El indiferente	38

CAPÍTULO IV	40
MODELO DE LIDERAZGO: GESTIÓN POR 8 HÁBITOS	40
4.1. Modelo de liderazgo: Gestión por 8 hábitos	40
4.2. Mentalidades gerenciales	41
4.2.1. ¿Cómo lograr el equilibrio entre las 4 mentalidades?	42
4.3. Los hábitos	45
4.3.1. Hábitos positivos y negativos	45
4.3.2. Cambio de hábitos negativos a positivos en la empresa	46
4.4. Los ocho hábitos gerenciales	48
4.4.1. Primer hábito: de la información	48
4.4.1.1. Responsabilidad de la información	48
4.4.1.2. La información como fuente de eficacia y responsabilidad	49
4.4.1.3. Tecnología de la información y comunicaciones	49
4.4.1.4. Impacto de la información en la empresa	50
4.4.2. Segundo hábito: Misión y estrategia	50
4.4.2.1. Estrategia – Concepto	52
4.4.2.2. La estrategia en la Unidad de Negocio	52
4.4.3. Tercer hábito: Resultados	53
4.4.4. Cuarto hábito: Delegación	55
4.4.4.1. Ventajas y barreras de la delegación	56
4.4.5. Quinto hábito: Comunicación	57
4.4.5.1. Factores que hacen a la buena comunicación	58
4.4.6. Sexto hábito: Equipo	59
4.4.6.1. Concepto de equipo	59
4.4.6.2. El trabajo en equipo	60
4.4.7. Séptimo hábito: Aprendizaje	61
4.4.7.1. Concepto de Aprendizaje	61
4.4.7.2. Tipos de Aprendizaje	62
4.4.7.3. El Aprendizaje como hábito	62
4.4.7.4. El Autodesarrollo	63
4.4.8. Octavo hábito: Innovación	64
4.4.8.1. El hábito de la innovación	64
4.4.8.2. Obstáculos a la Innovación	65
4.5. Espíritu gerencial	66
4.6. Algunos supuestos y creencias de los hábitos	67
CAPITULO V	74
CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE LIDERAZGO	74
CONCLUSIÓN	78
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	79

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación aborda el tema liderazgo, definido como una condición humana, básica y universal. Surge como consecuencia del proceso de socialización de las personas que se agrupan en organizaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y lograr sus objetivos; para lo que necesitan sistematizar sus funciones, coordinarlas y delegar en los distintos miembros del grupo.

Es allí entonces donde se hace imprescindible la participación del líder, aquel que por una serie de cualidades propias tales como carisma, organización, motivación, alta autoestima, comunicación asertiva, etc., y otras adquiridas a través de su compromiso y trabajo personal, influye notoriamente en el resto del grupo, para lograr que todos se esfuercen en conseguir las metas propuestas, en un ambiente de plena satisfacción.

A lo largo del trabajo se describen además, las condiciones que favorecen el origen de los líderes, los requisitos esenciales o características necesarias para ser un buen líder, los distintos estilos o tipos de liderazgo que existen y los componentes, también se hace una descripción del liderazgo en la actualidad, para finalmente describir un modelo que se denomina “Gestión por 8 hábitos”, que explica justamente cuales son los nuevos roles y hábitos a los que los líderes actuales deben adaptarse.

Se parte de las hipótesis de que no existen suficientes líderes y de que los que existen no se adaptan a esos roles y hábitos definidos en el modelo citado anteriormente. Además existen muchas personas que se autodefinen como líderes pero en realidad no lo son.

CAPÍTULO I

EL LIDERAZGO

1.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo es, como se adelantó en la introducción, una condición humana básica y universal, una relación que involucra a todas las personas a través de su existencia.

Por lo tanto surge la siguiente pregunta: ¿El líder nace o se hace? La respuesta radica en comprender que el liderazgo depende tanto de características propias o innatas como de otras adquiridas a través del trabajo y compromiso personal, del accionar diario, del afán de mejorar constantemente, de las experiencias vividas, entre otras cosas. Es decir que todos pueden lograr el liderazgo, en cualquier ámbito en el que se desarrollen, siempre que se planteen claramente el objetivo y se esfuercen por lograrlo.

Dicha condición comienza a formarse inicialmente a través de los padres que ejercen bien o mal la orientación en la vida de cada hijo, poniendo límites, inculcando valores e impulsándolos al desarrollo de su vida personal. De la misma manera los maestros tienen su participación en la etapa escolar, lo mismo ocurre en las empresas, en las iglesias, en el deporte, la política, etc.

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores, algunos ejemplos son los siguientes:

Los autores Cardona Labarga, J.M; Cardona Patau, S. & Cardona Patau, A (2006) consideran que:

Un líder es el creador de un determinado estado positivo de conciencia. Es aquél que desarrolla la confianza de los demás en sí mismos (no en él como líder). Una empresa líder es aquella que comunica al entorno su propio carácter y siempre es la persona la clave de todo. El desafío y el avance, en el análisis final, no tiene lugar en la tecnología, ciencia o economía, sino en el plano espiritual. (p. 126)

“El liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales” (Koontz, 1985). Se asume que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con el ejemplo, conductas

posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas.

“El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (Stoner, J. Freeman, R. & Gilbert, D. 1996, p. 514). Esta definición involucra en primer término a otras personas, dada su voluntad de aceptar órdenes y sugerencias del líder, éste en el proceso de liderazgo debe tener con quien compartir, confiar, delegar funciones, de no ser así, las mismas, serían irrelevantes.

El líder debe recordar en todo momento de su actuación que no es en función de su persona sino de una organización; por cuanto debe interiorizar las metas organizacionales, incorporarlas como parte del sistema de valores del individuo y del grupo.

El autor Roberto Pérez (2012) define al liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo no es un don, es un arte; no es un rol sino una actitud; no es una función, es una filosofía de vida; no es mover sino promover; no es empujar, es contagiar esperanza; no es brillar, es iluminar; el líder no es espectador, es protagonista; no tiene habilidades para mandar sino que vive con un compromiso personal ante la vida.

Un líder demuestra pericia y empatía; pericia producto del arduo trabajo y empatía experimentando ideas y pensamientos.

La efectividad de una organización depende en gran medida del liderazgo formal. El éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de éstos, así el liderazgo debe:

- *ser importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir;
- *es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización;
- *una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos administrativos y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado;
- *por el contrario, muchas organizaciones con fallas en la planeación, control y malas técnicas de administración, han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Los líderes son considerados eficaces y establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentra hasta alcanzar sus metas laborales, eliminando obstáculos y barreras del camino.

La conducta del líder es fuente de motivación, en la medida que logra que los subordinados satisfagan sus necesidades, dependiendo de la eficacia de su rendimiento, dirección, apoyo y las recompensas que se seguirán para un rendimiento eficaz.

El líder, para llegar a ser tal, debe ser íntegro, lo que implica, al decir de Roberto Pérez (2012), luchar contra dos enemigos potentes: la mediocridad y la negatividad. Una persona es mediocre cuando piensa, siente y vive a medias. Cuando actúa por conveniencia y no por convicción. La persona negativa sufre una desvalorización propia que se justifica en la impotencia; aquel que es negativo cree que no puede ser líder, que no puede hacer esto o aquello, que no nació para triunfar.

Todo líder educa a sus seguidores al ayudarlos a discernir sobre el buen uso de su propia libertad para alcanzar la mejor versión de sí mismos. Por lo tanto educación no es sinónimo de instrucción. Pueden existir personas que utilicen mal su propia libertad, dañando a los demás e incluso a sí mismos. Pero además, el líder escucha, ya que: “el arte del liderazgo es hacer sentir al otro escuchado” (Pérez, R. 2012). El líder deja que el otro exprese todo lo que tiene adentro para que sea él mismo quien encuentre la respuesta; pregunta y guía pero nunca contesta. Y por último edifica hacia afuera, resaltando en los demás sus atributos y valores. Nunca destaca lo negativo del otro sino todo lo positivo y lo que ayude a lograr la plenitud personal que necesita.

1.2. CONDICIONES QUE FAVORECEN EL ORIGEN DE UN LÍDER

En los estudios de la formación de un grupo puede suceder que determinada persona, de manera accidental, haga una o dos sugerencias atinadas y que por consiguiente, se halle de repente en la posición del líder. La casualidad puede influir bastante si se trata de un golpe de suerte que coloca a la persona de pronto, en un puesto que la protege de errores subsiguientes.

Otra condición favorable para la aparición de un líder, empieza cuando los miembros se dedican a competir entre sí por el tiempo de participación. De esa competencia inicial resulta que algunos son más afortunados en lograr y monopolizar la participación de los demás. Se concede más tiempo de dirigir la palabra a aquellos que por la primera impresión parece que van a ofrecer

la solución de los problemas del grupo. También se puede dar que el respeto elevado del resto del grupo hacia determinada persona puede ser suficiente para que sea designado líder del grupo.

Cuando se elige o se selecciona a una persona para que sea el líder del grupo, ello puede deberse a su competencia en satisfacer las demandas de las tareas que enfrenta el grupo, pero también puede contribuir su habilidad para organizar los talentos de los otros, para conciliar las facciones opuestas, para simbolizar y plasmar los valores del grupo, para reconocer y dar apoyo a las capacidades ajenas, para representar al grupo en sus asuntos exteriores, etc.

1.3. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS LÍDERES

El liderazgo se ha convertido en una necesidad imperiosa para la obtención de logros y como gestor de la potencialidad humana. Para lograr dicha condición es necesario contar con ciertas características, que como se ha explicado anteriormente, pueden ser propias o adquiridas. Existen innumerables clasificaciones, a continuación se enumeran las más comunes:

- carisma, no ha existido líder que no sea apreciado por las personas o sus seguidores;
- inteligencia, destreza, habilidad, conocimiento, etc.;
- poder de convencimiento, debe ser creíble, saber expresar sus ideas y así convencer a los demás;
- integridad, tener valores y representarlos, íntimamente vinculado a la ética y la manera en que los valores se han gestado internamente;
- valentía, poder de decisión y responsabilidad ante dichas decisiones tomadas;
- imparcialidad, ser objetivo e independiente es fundamental sobre todo al momento de asimilar las opiniones externas, se debe tener al error como una posibilidad;
- tacto para poder dirigir a un grupo de personas y que lo sigan a uno por su propia voluntad, con una motivación permanente para alcanzar las metas deseadas ya sean de equipo o personales, y lo más importante que cada uno se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia.

El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma, esa cualidad indefinible que produce el efecto de hacer que las personas sigan a quien lo tiene y el espíritu de lucha incesante, con el fin de lograr un bien común o meta en

la vida. Además cuenta con habilidades sociales como la empatía, la buena comunicación y el ser asertivo.

Es importante entonces, resaltar la diferencia entre el líder y el jefe, según (Pérez, R.2012) para explicarlo cita una frase de Saint-Exupéry que dice lo siguiente: “Si quieres construir un barco, no ordenes a los hombres ir por madera ni distribuyas entre ellos los diferentes trabajos, es preferible que les enseñes el anhelo por la inmensidad del mar”. El jefe da las órdenes a sus subordinados, demostrando su autoridad y poder frente a ellos. En cambio el líder no necesita demostrar su autoridad ya que su condición resulta de una vida vivida de cierta manera; el líder les enseña a sus discípulos el anhelo por la inmensidad del mar.



Por lo tanto el líder depende en cierta medida de cómo sus características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, éste debe que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su equipo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que recibe.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de éste sino también el contexto en el que se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

En síntesis , el líder es un producto no sólo de sus cualidades innatas, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Es decir que se pueden crear líderes, con sólo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización, a través de la capacitación y de la experiencia adquirida diariamente.

1.4. ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen innumerables clasificaciones respecto de los estilos o tipos de liderazgo que pueden adoptarse. La inquietud radica en preguntarse: ¿Qué estilo funcionará mejor tanto para la organización como para el líder mismo?

1.4.1. El estilo liberal de liderazgo

“Este estilo tiende a minimizar la cantidad de dirección y trabajo personal requerido, minimizando la importancia del talento creativo. Funciona bastante bien si tienes reporteros directos, altamente entrenados y motivados, e intenta enseñar a pensar más que dar directivas” Hugo Landolfi (2007).

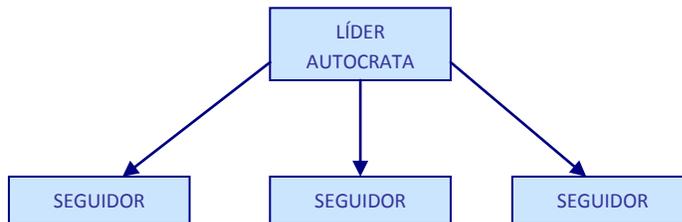
Es decir que estos tipos de líderes motivan a sus seguidores en el arte de pensar y de buscar la mejor solución a su problema. Los entrenan con el propósito de que sean capaces de tomar sus propias decisiones, sin necesidad de consultar permanentemente a su líder.

1.4.2. El estilo autocrático de liderazgo



“Este estilo tiene sus defensores, pero está decayendo en muchos países. Algunas personas han dicho que este estilo es funcional con la visión en la cual el líder es “el rey”, quien tiene mucho en común con los señores feudales de la Europa Medieval” Hugo Landolfi (2007).

Por lo tanto el líder autocrático, a diferencia del anterior, asume absolutamente toda la responsabilidad en la toma de decisiones. Establece su plan de acción, impone la tarea a desarrollar por cada seguidor, controla lo ejecutado y toma la decisión final.



1.4.3. El estilo participativo de liderazgo

Este estilo de liderazgo cuenta con características de los dos estilos citados anteriormente, pero en forma equilibrada. Por un lado el control que ejerce el líder autocrático en la toma de decisiones y el enseñar a pensar, principio que caracteriza al líder liberal. Parafraseando a Hugo Landolfi, el lema fundamental de este estilo es que “se debe ser innovador para poder prosperar”.



1.4.4. El estilo situacional de liderazgo

Este tipo de liderazgo está relacionado con una característica fundamental de todos los líderes, la *adaptación*. Lo que quiere decir que el líder no siempre debe comportarse de la misma

manera, sino que debe tomar en cuenta el entorno en el que se desenvuelve y las personas con las que interactúa, para relacionarse y poder de esa manera, cumplir sus objetivos.



1.4.5. El estilo transaccional de liderazgo

“Este enfoque enfatiza el lograr cosas sin la sombra del status quo; casi en oposición a los objetivos del liderazgo transformacional. Se lo suele considerar como el estilo de liderazgo en el que la persona trabaja sin reglas; y como tal, es comúnmente visto en grandes y burocráticas organizaciones” Hugo Landolfi (2007).

El líder transaccional es aquel que logra motivar a sus seguidores a través de un sistema de recompensas y castigos. Por lo tanto los ascensos laborales en una organización que cuenta con este tipo de líderes, se dan a aquellos seguidores que hagan mejor su trabajo.



1.4.6. El estilo visionario del liderazgo

“Este estilo se basa fundamentalmente en cómo debe el líder definir el futuro de sus seguidores y de cómo los guiará hacia dicho futuro. Es un claro ejemplo de cómo se transmiten a otros las propias lecciones de creatividad” Hugo Landolfi (2007).

El líder visionario, si bien es autoritario, no sólo da órdenes a sus seguidores, sino que los estimula indicándoles la posición que ocupa cada uno dentro del equipo de trabajo, dentro de la organización, etc. Establece claramente qué es lo que espera de cada uno, cual es la estrategia general que se aplica en la organización. Y de esa manera los seguidores se comprometen con su trabajo, porque están convencidos de que su labor es fundamental para el logro de las metas y objetivos organizacionales.



1.5. COMPONENTES DEL LIDERAZGO

En todo grupo de personas existe un individuo que lidera a los demás. Según María Lara (2011) esa aptitud se compone de al menos cuatro ingredientes:

- “La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.

- La capacidad para inspirar a los demás
- La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas”.

El primer componente del liderazgo es el poder. Ese poder debe ser analizado en primer lugar desde el punto de vista personal, ya que “sólo es posible ser líder ante los demás si se es líder de sí mismo” (Pérez, R.2012). Es decir que se debe tener autoridad sobre la propia vida, ser el autor de ella para lograr la plenitud personal, la mejor versión de sí mismo, ese es el verdadero objetivo de todo líder. Una vez que se logra ese primer objetivo, recién entonces, se podrá liderar a los demás, buscando rodearse de otros líderes, para lograr la retroalimentación necesaria.

El líder tiene dos caminos alternativos a seguir: “ el amor al poder o el poder del amor”, quienes siguen el primer camino tienen un ego muy elevado, por lo tanto siempre piensan en singular, en su propio beneficio, como consecuencia de ello destruyen relaciones o no llegan a conformarlas. Los líderes positivos siempre siguen el segundo camino, piensan en plural y por lo tanto construyen relaciones en su accionar diario.

Existen tres elementos que contribuyen, según el autor citado anteriormente, a tener poder: Fe, Firmeza y Fuerza.

El líder debe tener fe en lo que piensa, siente y hace, porque si piensa, siente y hace a medias, sin fe, se convierte en un mediocre. Además es la confianza en sí mismo la que ayuda a despertar el liderazgo en los demás. Pero con la fe sola no alcanza es necesario además tener firmeza en esos pensamientos y acciones. La firmeza es “el nombre que toma el amor para ayudar al crecimiento” (Pérez, R.2012). Por último se necesita fuerza de voluntad para enfrentar las distintas dificultades, lo que se logra a través de una dedicación incesante a lo que se hace, siente y vive.

“El segundo componente del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos. Como en toda clase de prácticas, no es lo mismo conocer la teoría de la motivación, los tipos de motivaciones y la naturaleza de un sistema de motivación, que ser capaz de aplicar estos conocimientos, y por ende, definir y diseñar medios para satisfacer las necesidades y para administrarlas en tal forma que se obtengan las respuestas deseadas” María Lara (2011).

Se puede definir a la motivación como el impulso que siente una persona de desarrollar una determinada acción, en pos de lograr la satisfacción de sus necesidades. El verdadero líder

conoce cuales son las fuentes de motivación de sus seguidores. Las mismas pueden consistir en estímulos de tipo económico, reconocimientos públicos, evaluaciones de desempeño, valor agregado, etc. Es fundamental que el líder alinee las metas personales de sus colaboradores con las metas de la organización.

“El tercer componente del liderazgo es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivaciones se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan a grupos” María Lara (2011).

La fuente de inspiración se puede lograr a través de la empatía que genera el líder, es decir su capacidad para conectarse con otra persona y responder a su necesidad puntual. Otra fuente inspiradora puede ser el relato del líder acerca de sus experiencias vividas, de los distintos conflictos que tuvo que afrontar para llegar a ser quien es hoy, convencerlos de que “querer es poder”.

El líder debe dar siempre el ejemplo, no puede exigir a sus seguidores cosas que él no cumple, ni hacer promesas imposibles. La mayoría de los colaboradores esperan el reconocimiento de su líder cuando realizan su trabajo con el máximo esfuerzo y la mayor dedicación. Por ello es importante que el líder se muestre como una persona capaz de reconocer lo bueno y lo malo. Capaz de premiar el trabajo bien hecho y de brindar la ayuda necesaria para que el trabajo que salió mal se pueda solucionar de la manera más satisfactoria tanto para el colaborador como para la organización.

“El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera. La intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de la tarea por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional la consideración de estos factores ha derivado en abundantes investigaciones sobre el comportamiento propio del liderazgo y en la elaboración de varias teorías al respecto” María Lara (2011).

El más importante principio de liderazgo es éste: los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, laborales, etc. Por ello, cuando mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus

subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, mayor será el éxito empresarial y personal.

1.6. HACIA EL LOGRO DEL LIDERAZGO PERSONAL

El interior de toda persona se compone de tres elementos fundamentales: Mente, Corazón y Voluntad. La relación existente entre los dos primeros elementos se denomina “Dinámica Mental Emocional” (DME) en opinión de Pérez, R. (2012). Ésta es el conjunto de pensamientos y emociones que se retroalimentan en el interior de cada persona. Consiste en un estado energético contagioso; es decir que a pensamientos negativos le siguen sentimientos negativos que afectan no sólo a quien lo sufre sino a las personas con las que se relaciona.

La DME puede ser tóxica o nutritiva; densa o sutil; ácida o alcalina. El líder busca constantemente una dinámica mental emocional nutritiva basada en pensamientos positivos de paz, belleza interior, amor inclusivo, conexión con la naturaleza, alegría, confianza, etc. Transforma lo denso en sutil. Contagia dulzura, en contraposición con el líder negativo, que basa su vida en pensamientos de envidia, desconfianza, amor posesivo, odio, crítica, ira, etc.

En síntesis, quien logra liderar su propia vida siendo el autor de ella, es quien vive en el paraíso, porque tiene una dinámica mental emocional positiva; sus pensamientos y emociones lo llevan a la plenitud personal y a partir de allí a liderar a los demás.

CAPÍTULO II

EL LIDERAZGO EN LA ACTUALIDAD

2.1. Falta de liderazgo eficaz. Problema para las empresas

Las empresas afrontan un problema muy importante en estos días. Es la falta de líderes efectivos. Se cita a modo de ejemplo la “Encuesta Talent Survey 2011” que muestra que, para el alcance de los objetivos de los negocios y mejorar la rentabilidad de los mismos, se requiere una importante labor de los líderes, y los resultados indican muy bajos porcentajes de satisfacción por parte de los empleadores al momento de evaluar el alcance de objetivos y metas de rentabilidad, (12% y 14% respectivamente). Estos resultados manifiestan una necesidad latente de enfrentar la falta de liderazgo eficaz por parte de los directivos.

Es clara la posición que ocupan los líderes en las organizaciones para llevarlas a alcanzar el éxito y conseguir los objetivos de la misma. Según los resultados de la “Talent Survey 2011”, los líderes son muy importantes en el alcance de los objetivos, pero no se están llevando a cabo los esfuerzos requeridos para hacer que estos líderes, actúen de manera efectiva.

Esta situación queda evidenciada en la Encuesta de talento 2011, llevada a cabo por la firma Aon Hewitt entre más de 1.300 empleadores de Estados Unidos.

Catalina Franco concluye afirmando que: “Esta falta de acción en un terreno vital para el funcionamiento de las empresas sorprende, debido a que la misma encuesta revela que un 56% de los empleadores considera que los líderes juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos de negocio, el 56% piensa lo mismo en cuanto a las metas de rentabilidad, el 56% lo considera así para la oferta de servicios y un 44% piensa que el liderazgo es esencial para la retención del talento.”

2.2. Líderes poco efectivos

El estudio antes citado demuestra el bajo nivel de satisfacción por parte de los empleadores de la labor realizada por quienes ellos consideran, sus líderes. Un 12% los considera con una muy alta efectividad para alcanzar los objetivos propuestos en el negocio, un 14% siente satisfacción por los progresos en cuanto a las metas de rentabilidad, el 17% se satisface de la labor de sus líderes en la tarea de la oferta de servicios y en mucho menor medida, solo un 7%, en cuanto a la retención del talento.

La efectividad en el alcance de los objetivos mencionados, no depende solamente de los líderes, los contratantes deben crear diversas estrategias, programas, planes de acción, en busca de mejorar la capacidad de Liderazgo de sus empleados. Los directivos también deben entender la importancia de su rol en cuanto a la capacitación y mejora de las habilidades de sus líderes.

Amy Mills, vicepresidenta de Aon Hewitt, en su entrevista con Catalina Franco (2011) comenta:

“A medida que salimos de una de las peores recesiones de la historia, los ejecutivos de las compañías deben desarrollar nuevas habilidades de liderazgo, con el fin de mejorar la productividad de la fuerza de trabajo y estimular el compromiso. Ellos deben invertir en desarrollar los mandos medios que puedan cerrar la brecha que existe entre las estrategias de liderazgo y las acciones de los empleados, y son los mejor posicionados para efectuar el cambio. De hecho, nuestra encuesta revela una crisis en la confianza en que los líderes corporativos sean capaces de reposicionar a sus compañías para un crecimiento rentable y de crear un ambiente de trabajo motivador”.

2.3. Más del 25% de los líderes dirige sin haber recibido la preparación que necesita

La encuesta realizada por la empresa Career Builder, muestra que más del 25% de los directivos de las empresas admiten, en sus comienzos, haber dirigido a sus subordinados, sin sentirse preparados para ser líderes, y además el 58% de los líderes que ocupan cargos gerenciales asumen no haber recibido la preparación que requerían para ejercer el liderazgo. En

cambio el 59% de los trabajadores están satisfechos con el trabajo de sus supervisores incluso en algunos casos, lo consideran un excelente superior.

Al llegar a su nuevo puesto de trabajo es común que el líder tenga la presión de sentirse incapacitado para manejar equipos de trabajo y cumplir funciones de dirigir a los mismos, los miembros de los equipos esperan que estas capacidades estén adquiridas por el líder en su formación. Pero esto no ocurre siempre de esta manera, ya que puede suceder que el líder que asume el cargo no esté preparado para la tarea o no sentirse convencido de ser capaz de realizarla. La capacitación es muy necesaria y fundamental.

Los equipos de trabajo y los directivos de las empresas deben entender que el líder al momento de ocupar su cargo descubrirá muchos retos y situaciones nuevas, las cuales no está preparado para enfrentar sin ayuda y preparación.

Fuente: Encuestas Career Builder: <http://www.careerbuilder.com/>

2.4. Retos de los líderes

Los líderes poseen plena conciencia de que las posiciones que ellos ocupan son muy prestigiosas y que además representan posibilidades de desarrollo tanto, profesional como personal. Y entienden además que también hay una cantidad importante de retos que se manifiestan, que pueden ser de difícil superación y obstaculizan su tarea.

El desarrollo de las habilidades de gestión puede tener una influencia positiva en la productividad, en el desempeño y en la moral de los empleados. Invertir en programas de capacitación en gestión es una buena alternativa para contribuir a una mejor preparación de los líderes actuales de los entes y la detección de otros líderes potenciales que se encuentren en etapa de formación.

Muchos de los líderes que actúan como tales, nunca recibieron capacitación para estar al frente de un equipo de trabajo y para tener personal que dependa de ellos. Además un gran

número de líderes, no se sentían preparados cuando debieron asumir su responsabilidad y enfrentarse a los desafíos de la tarea, pero aun así, la mayoría, tiene una imagen positiva ante sus subordinados y solo en un pequeño número son considerados no aptos para la labor.

2.5. Rasgos del “Liderazgo 2.0” y del “Aprendizaje 2.0”

2.5.1. Liderazgo 2.0

El liderazgo 2.0 es algo importante y necesario para la transformación de lo que Bolívar J. M. (2010) llama: “empresa-jaula” en “empresa-red” pero, sin caer en el problema de que el líder 2.0 se convierta en un “jefe-colega con buen rollito participativo que convoca reuniones por twitter desde su Iphone”.

Para conocer mejor los rasgos de un liderazgo 2.0 se hace una breve mención y explicación de cada uno de ellos:

1. Enredado:

El líder 2.0 nace de la red, en la red y para la red. Cuando se menciona la palabra red no se refiere a Internet puntualmente, sino a cualquier red en general. “El líder 2.0 no tiene cabida en una jerarquía sino en una redarquía”.

2. Carismático:

Al líder 2.0 no lo se lo nombra, ni él mismo se autoidentifica. La influencia es lo que le asigna su rol, en contraposición al poder. Y esta influencia proviene de la red, y dentro de ella de los individuos que la componen.

3. Líquido:

El liderazgo 2.0 es fluido y sufre muchos cambios. Sufre oscilaciones entre valores alejados entre si, y las fluctuaciones de la red influyen sobre este. “Es un liderazgo vivo alimentado por la conversación”.

4. Adhocrático:

El líder es quien mejor se adapte a las necesidades de una situación determinada dentro de un contexto dado. Ya que el liderazgo 2.0 no corresponde a una persona, sino de un rol, que esta persona debe tomar dentro de la red y teniendo en cuenta las capacidades que posee.

5. Distribuido:

Como consecuencia de la característica anterior, el liderazgo 2.0 ya no corresponde a un solo individuo identificado como líder, sino que dependiendo las necesidades y situaciones puede recaer sobre cualquier integrante de la red. El líder 2.0 está preparado para reconocer en otro integrante de la red, una mejor capacidad y preparación y cederle o compartir su liderazgo.

6. Colaborativo:

Es fundamental la idea de que el conocimiento es importante solamente, si puede ser útil y compartirse con los demás integrantes de la red. La conversación es esencial en el Liderazgo 2.0. El líder debe escuchar a todos los individuos pertenecientes a la red que integran en equipo y, utilizando las capacidades y conocimientos que posee, aportar ideas que sean útiles para todo el equipo.

7. Conector:

El líder 2.0 es el nexo entre los individuos integrantes de la red y la información que ellos necesitan, además aprovecha y busca el mejor uso de la tecnología para obtener los mejores resultados de la red, de sus individuos y de la red en su conjunto. El líder puede derribar las barreras de comunicación que puedan surgir dentro del grupo, tanto de ausencia de la misma como de su intercambio.

8. Transparente:

El líder es genuino y transparente y busca contagiar esas cualidades entre los miembros de la red “mediante la empatía, la simplicidad y la libertad”.

9. Artesano:

El líder 2.0 busca que el trabajo produzca satisfacción tanto en su realización como en el logro de una mejor calidad en los resultados y desempeño del mismo. Además inspira a los demás a que busquen sentirse satisfechos con una tarea realizada correctamente y no solo conformarse con completar la misma, generando en los miembros de la red, la auto superación.

10. Innovador:

El líder 2.0 busca fomentar valores tales como: la diversidad, el emprendimiento, la curiosidad, y además necesita un compromiso con la idea de innovar por parte de su grupo de trabajo

2.5.2. Aprendizaje 2.0

Al igual que en el Liderazgo 2.0 existen diferencias en los aspectos del Aprendizaje 2.0

El concepto de aprendizaje 2.0 surge como consecuencia del alcance popular logrado por la “web 2.0” y lo que esto implica según Bolívar J. M. (2011) respecto a:

- “Surgimiento y disponibilidad de gran variedad de herramientas nuevas que facilitan la creación y el intercambio de contenidos”
- “La aparición de conversaciones alrededor de dichos contenidos”
- “Las nuevas formas de relación interpersonal derivadas de estas conversaciones”
- “Los valores generados a partir de estas nuevas maneras de comunicarse y relacionarse”

Algunos de los rasgos específicos del Aprendizaje 2.0 son:

1. Enredado:

El aprendizaje 2.0 es “aprendizaje en red”. Por este motivo, las denominadas Comunidades de Práctica (CoP) reciben los beneficios de la aparición de nuevas tecnologías y además se facilita el intercambio de información y la obtención de nuevos conocimientos útiles dentro de la comunidad.

2. Conversacional:

La comunicación entre los miembros de la red es muy importante para el Aprendizaje 2.0. El hecho de la existencia de la red, facilita y mejora la conversación entre sus integrantes, y estas relaciones entre los individuos permiten compartir información y conocimiento que poseen.

3. Distribuido:

En el aprendizaje 2.0 para transmitir conocimientos no es necesaria la existencia de jerarquías ni que esta transmisión sea en una sola dirección. Se dejan de lado las ideas clásicas de maestro y alumno, cada individuo de la red puede ocupar estos roles, dependiendo de las situaciones, necesidades o tiempos y las circunstancias que se presenten.

4. Colaborativo:

La colaboración entre los miembros de la red es fundamental en el Aprendizaje 2.0. Esto se relaciona con las características ya mencionadas de “conversacional” y “distribuido”, ya que de esta manera se obtienen los conocimientos que puedan aportar los distintos miembros y ser compartidos entre los mismos. La comunidad en conjunto posee muchas más capacidades e inteligencia colectiva como grupo que los que posee cada individuo por separado.

5. Líquido:

El conocimiento generado es un proceso continuo sin comienzos ni finales. El aprendizaje 2.0 supone el alcance de metas dinámicas y que no sean definitivas, buscando las mejoras, experimentación y evolución, en un estado como destaca Bolívar J. M. (2011): de “beta permanente”.

6. Abierto:

En el Aprendizaje 2.0 la información es muy abundante y se vuelve obsoleta e inútil con mucha facilidad, esta información es valiosa si se puede compartir con quienes la necesiten o puedan hacer un mejor uso de ella, y no en protegerla o acumularla si fines específicos.

Por lo tanto el conocimiento que se genera debe ser lo más abierto posible, llegando a todos los individuos, a quienes pueda serles útil.

7. Informal:

El aprendizaje 2.0 suele producirse de manera muy espontánea, a veces en algunas ocasiones de manera inesperada se encuentra la solución de algo, cuando el objetivo de búsqueda era otro. La curiosidad, interés personal y diferentes motivaciones son importantes, en mayor medida, en algunos casos, que la aplicación de planes de acción, o seguimiento de objetivos predeterminados, por lo que no se encuentra limitado a procesos formales o a circunstancias concretas.

8. Ubicuo:

El Aprendizaje 2.0 se desarrolla en cualquier momento y en cualquier lugar, ya que las nuevas tecnologías y herramientas informáticas permiten una mayor integración entre la información recibida y las experiencias en la práctica. El aprendizaje clásico, donde se dictan las denominadas clases, en un lugar y momento determinado requieren una revisión y adaptación del sistema.

9. Personalizado:

El Aprendizaje 2.0, como modelo de aprendizaje, es informal y esto se relaciona con la personalización del mismo. El Aprendizaje 2.0 se produce de manera individual y al mismo tiempo de manera colectiva. La posibilidad de personalización genera mayor oportunidad de protagonismo al individuo en relación a su posición en el equipo de trabajo, de esta manera la gestión del conocimiento, debe ser buscada personalmente por el miembro del grupo utilizando los beneficios que puede obtener de los llamados “entornos personalizados de aprendizaje” (PLEs).

10. Híbrido:

En el Aprendizaje 2.0 se necesita la combinación de diferentes conocimientos, ya que, con los conocimientos de una sola disciplina, podría no llegarse a la solución de una situación planteada. La diversidad de problemas que surgen en la actualidad requiere de una mejor

adaptación de conocimientos en distintas áreas y de utilizar todos los que puedan ser útiles para alcanzar una solución deseable.

2.6. Liderar es Gestionar el “Espacio en Blanco”

Para comenzar, el llamado “espacio en blanco” tiene dentro de la administración muchos significados, en general, todos se refieren a la falta de definiciones o la incertidumbre propiamente dicha.

El “espacio en blanco” puede referirse a diferentes lugares que “nadie” ocupa, ya sean los espacios que quedan vacíos entre los distintos “recuadros” que determinan posiciones y jerarquías en un organigrama o los vacíos existentes entre las funciones de la empresa. A nadie corresponde ese espacio o vacío, nadie responde por él, por lo que se lo puede identificar como un punto donde hay muchas posibilidades de realizar mejoras.

También puede verse al “espacio en blanco” como un área de la organización en la que la cultura de la empresa no llega o, no llega de la manera deseada. Puede ser producto de que las reglas no estén definidas claramente o la autoridad sea débil, además, no existan presupuestos, no se cumplan o estén mal confeccionados, y más grave aun que la estrategia a seguir no esté confeccionada correctamente o sea desconocida por los integrantes de la organización. Esto puede suceder en la mayoría de las organizaciones.

La falta de acción sobre los “espacios en blanco” puede convertirlos en “agujeros negros”, donde existan muchos problemas para la organización. Para evitar estas situaciones es necesario identificarlos y gestionar sobre ellos de manera rápida y lo más eficazmente posible de manera tal que puedan utilizarse como una oportunidad y no se vean como un problema grave que puede tener consecuencias inesperadas en el futuro. .

Una visión diferente de los “espacios en blanco” es considerarlos un punto aislado de la rigidez de la organización donde se puedan practicar cuestiones diferentes a las habituales del ente, donde se pueda tener diferentes ideas, probar nuevas cuestiones y aprender de las experiencias de los demás.

No trabajar sobre los “espacios en blanco” implica para la empresa un alto costo de oportunidad, ya que significa el no aprovechamiento de las posibilidades de innovar dentro de la organización desde un lugar identificado para ello.

Para el responsable de un equipo de trabajo, se puede destacar como una gran habilidad la capacidad de gestionar “el espacio en blanco”, tomando en cuenta cualquiera de las definiciones que se explicaron anteriormente y considerando esta capacidad como una valiosa e importante habilidad de liderazgo.

La idea de gestionar el “espacio en blanco”, es evaluar riesgos que puedan identificarse y además aprovechar oportunidades que surjan, pero lo más importante es tener la seguridad y la convicción de tomar decisiones que puedan tener riesgos inesperados y estar preparados y responder a consecuencias no previstas o no tenidas en cuenta. El líder no posee para estas situaciones, experiencias similares ni precedentes, no le sirven las políticas ni las normas que la empresa utiliza para otras situaciones, y no puede aplicar los modelos o teorías que podría obtener de grandes consultoras o escuelas de negocios.

El “espacio en blanco” permite al líder demostrar todas las habilidades adquiridas y el potencial que posee como tal, y exige al mismo creatividad y visión global y sistémica de la organización. .

Alguien que no es líder y no tiene las habilidades de este, ante cualquier anomalía reacciona negativamente y siente la ausencia de mecanismos o conocimientos para resolver las situaciones nuevas que se le plantean. En cambio un líder auténtico solo entiende que las cosas suceden y las enfrenta con los medios que dispone y con sus conocimientos, habilidades y preparación que él recibió y que sabe que debe utilizar, porque la organización depende de su trabajo.

Los riesgos asumidos, las equivocaciones y errores forman parte de la tarea del líder, y debe aprender que a veces una disculpa puede ser necesaria ya que se involucra en “espacios en blanco” donde su andar puede ser vertiginoso y lleno de situaciones inesperadas y que aún no han sido resueltas.

2.7. Obtener resultados “a toda costa” puede ser contraproducente

Un estudio de la consultora Green Peak Partners revela que si se flexibilizan las estrategias y se mejoran las habilidades de los directivos, los resultados esperados tienden a mejorar.

Habitualmente se relaciona a la imagen de líder o jefe como un individuo que no está interesado en las opiniones de sus subordinados, solo da directivas a seguir y castiga a quienes no se adaptan a sus órdenes, esta es una figura muy común en muchas organizaciones, en muchas partes del mundo.

Se cree que solo una persona con un carácter fuerte y con un enfoque claro en los objetivos propuestos por y para la organización está capacitada para manejar las diferentes situaciones que se presentan a diario en la empresa y dominar a todas las personas que se encuentran bajo su dirección.

Esta idea se contradice con el estudio “When it comes to business leadership, nice guys finish first” (Cuando de liderazgo de negocios se trata, los chicos buenos llegan primero), realizado por la firma consultora Green Peak Partners y el School of Industrial and Labor Relations de Cornell University, que determina que la estrategia de los líderes de la obtención de resultados de cualquier manera y a cualquier costo es perjudicial para los entes, y por el contrario aquellos líderes que flexibilizan sus estrategias y buscan mejores relaciones con sus subordinados, entendiendo sus deficiencias y ayudándolos en la mejora de aquellas, obtienen mejores resultados financieros.

El estudio examina los diferentes estilos de liderazgo aplicados por 72 ejecutivos de empresas públicas y de empresas privadas.

2.8. No siempre los más duros son los mejores

El concepto de líder suele asociarse con la fuerza, el poder, las múltiples e importantes capacidades del individuo, y se descarta la posibilidad de que este pueda tener debilidades o falta de capacidad para resolver algunas situaciones. Se considera habitualmente que un directivo que admite y reconoce sus debilidades y es consciente de la existencia de los mismos muestra falta de liderazgo para sus subordinados e integrantes de su grupo de trabajo y menor capacidad de manejo de situaciones o circunstancias inesperadas.

Para optimizar resultados en las operaciones financieras de la organización y en los demás aspectos relevantes de la misma, se requieren directivos que tenga un profundo control de si mismos y acepten que pueden tener mayores habilidades y destreza en algunas áreas, y no así, en otras, en las cuales por falta de preparación o simplemente por falta de conocimiento no tienen el mejor desempeño, estas son sus fortalezas y debilidades. Además del conocimiento de ellas por parte de los líderes se necesita que desarrollen habilidades interpersonales para relacionarse de la mejor manera con las personas que integran sus grupos de trabajo y mejorar el trabajo en equipo con ellas.

Para optimizar resultados un directivo que es consciente de sus debilidades y de sus conocimientos menores en algunas áreas específicas, debe rodearse de un equipo de trabajo donde haya individuos con diferentes capacidades y que cada una de ellas se exploten lo mejor posible para complementar la tarea y las insuficiencias técnicas en algunas materias que el líder posee.

Estratégicamente un directivo que tiene arrogancia, impaciencia, que no puede aceptar opiniones diferentes por parte de su equipo y que no permite la innovación, terminan siendo incompetentes.

Y estos directivos a nivel financiero obtienen resultados muy pobres o inferiores a los esperados y no generan en los demás admiración, respeto, ni ayudan a su equipo de trabajo a crecer técnicamente, ni a gestionar su talento.

2.9. Otros datos

En la actitud de un directivo al momento de relacionarse con los demás influyen muchos factores, que pueden ser, el número de hermanos y el número de trabajos por los que este directivo pasó.

Los directivos que tuvieron un mayor número de hermanos poseen, en general, una mejor gestión con las personas, y la posterior obtención de resultados, lo que permite afirmar que en ese sentido son mejores líderes. Y por el contrario aquellos directivos que trabajaron en un mayor número de organizaciones, reflejan una menor capacidad de liderazgo en la mayoría de los casos.

Los directivos que pasan por diferentes entidades, se debe, en muchos casos, a que huyen de los problemas y temen que los cambios que han planteado y ejecutado en la organización no tengan los efectos esperados.

Como evaluación para el desempeño de este tipo de líderes resulta negativo el cambio constante de organizaciones, ya que implica que no tiene suficiente confianza en su propio trabajo, ni está capacitado para afrontar nuevos problemas o situaciones que puedan surgir, y decide huir cuando puede enfrentar los acontecimientos.

2.10. Los líderes más efectivos son los sistémicos

Un buen líder es aquel que ve el contexto como un todo y no lo divide en partes aisladas, en otras palabras, actúa en forma sistémica. Además a las personas las considera mucho más importantes y valiosas que los objetivos económicos y financieros, y el trabajo personal es el camino a un mejor desempeño, según surge de una investigación realizada por “Think-tank Work Foundation”, comenta Franco, Catalina (2010).

2.10.1. Observan el todo y actúan teniendo como centro a las personas

La variedad de personalidades existentes en los directivos y líderes, así como el sin fin de estrategias que pueden tener estos al momento de dirigir diferentes organizaciones busca obtener

los mejores resultados y las mayores ganancias posibles para las empresas, sirviendo los líderes como ejemplo de excelencia para sus subordinados y dejando claros cuales son sus propios objetivos que son concordantes con los objetivos del ente al cual ellos pertenecen, y del cual buscan el mejor desarrollo.

Los líderes que han demostrado con su grupo haber desarrollado la cercanía, la flexibilidad, el apoyo, la comprensión, entre muchos otros valores han demostrado obtener mejores resultados que los obtenidos por líderes que solo buscan imponerse como tales, dando una imagen dura, que debe ser respetado como autoridad, distante de su equipo de trabajo, y solo dispuesto a dar órdenes y no aceptar ideas, sugerencias, reclamos, o diferentes puntos de vista de sus decisiones o políticas implementadas.

2.11. Enfoque humano

El enfoque humano en una organización es de vital importancia en una organización, así como también el logro de una cercanía aceptable con los empleados, esto lleva a una mejor utilización de los recursos humanos con que cuenta el ente.

Penny Tamkin (2010) integrante de “Institute for employment studies” en Reino Unido comenta: “en vez de desarrollar a los demás a través de formación y consejos, ellos lo hacen a través de retos y apoyo. Ellos manejan el desempeño de manera holística, ocupándose del estado de ánimo y del comportamiento de su gente así como de los objetivos organizacionales. Y en vez de ver a las personas como una de muchas prioridades, ellos ponen el énfasis principal en los asuntos de las personas”.

La seguridad de los líderes llamados “extraordinarios” en la actualidad es muy importante, sin caer, en ser calificados como arrogantes. Estos son conscientes de las fortalezas que poseen y mucho más de sus debilidades, pero ellos asumen la influencia que ejercen desde sus posiciones hacia los subordinados y entienden que depende de ellos utilizar sus fortalezas en beneficio de las organizaciones y de las personas integrantes de las mismas.

Penny Tamkin (2010) concluye destacando: “Nuestros hallazgos aportan sugerencias sólidas de que un acercamiento que conecte a los líderes con las personas y a las personas con

los propósitos define el liderazgo extraordinario. El liderazgo que se enfoca en la reciprocidad y el respeto es bueno no solamente para las personas, sino bueno también para las organizaciones”.

Fuente: Perfil profesional y trabajos de la Doctora Penny Tamkin: <http://www.employment-studies.co.uk>

CAPITULO III

LOS 11 DESVIADORES DEL LIDERAZGO

3.1. Desviadores

Andrés Almeida (2011) señala que el éxito de los ejecutivos puede verse condicionado por “desviadores”, características en su personalidad que a veces pueden llevarlos al fracaso. Todos los líderes pueden tener algunos de estos desviadores en su personalidad en mayor o menor grado, lo importante es su detección por parte de los ejecutivos para conocerse a sí mismos e identificar características que pueden ser nocivas e intentar controlarlas y manejarlas de la mejor manera posible.

3.1.1. El arrogante

La seguridad en uno mismo es lo contrario a la arrogancia, el problema no es la arrogancia como tal sino, su procedencia, la cual debe ser de virtudes valoradas y necesarias en una organización.

La seguridad en uno mismo, explica el éxito de muchos ejecutivos. Pero se convierte en desviadora del liderazgo, cuando llega a perturbar de tal manera los ambientes de trabajo al punto en que los grupos y equipos de trabajo y los colegas individualmente se inhiben de expresarse frente a ellos, ya que pueden destruir puntos de vista, sin escucharlos y rechazando cualquier tipo de idea u opinión diferente.

Para ilustrar la situación Andrés Almeida (2011), ejemplifica con un caso de su conocimiento en el cual: un ejecutivo brillante de una empresa de bienes de consumo, cuyos estudios eran sobresalientes en EE.UU. y a quien todos sus compañeros en la compañía y miembros de la organización le reconocían como valores, su trayectoria, inteligencia y visión estratégica.

En el ejecutivo del ejemplo existía la arrogancia como una característica de su personalidad, en la empresa donde él trabajaba, surgió la posibilidad de un ascenso, con el cual, él contaba, debido a su capacidad y su seguridad, pero no fue seleccionado, siendo posiblemente el más capaz y favorito para ese cargo.

La organización en la que él se desempeñaba decidió que a pesar de su capacidad y experiencia, él no era el indicado para ese puesto de trabajo, ya que no sabía manejarse en un equipo, solo imponía ordenes y no estaba abierto al diálogo.

El cuestionamiento es, quienes son los directivos que pueden tener la arrogancia como característica en su personalidad.

Con frecuencia la arrogancia suele verse en los cargos de mayor jerarquía como los Directores Ejecutivos de las empresas. Ellos por lo general son personas muy inteligentes, han obtenido muchos logros en sus carreras y no les es fácil admitir o comprender que hay un rasgo en su personalidad que atenta contra su posición de líder ante sus subordinados y su equipo de trabajo.

Otros miembros de las organizaciones donde suele verse la arrogancia como rasgo distintivo es en los Gerentes Financieros, ya que ellos tienen mucho conocimiento, especialización y control sobre áreas donde no es posible ingresar o formar parte para cualquier individuo sin la preparación necesaria.

El autor destaca que los argentinos tienen una mayor tendencia a la arrogancia en su comportamiento y personalidad.

Pero otros casos de arrogancia también se ven en países como Uruguay y el resto de los países limítrofes de Argentina hispano hablantes, pero se puede ver en ellos que tienen un mayor control sobre el desviador, quizás por la cercanía a la Argentina y la posibilidad de que esta característica en sus vecinos les moleste y sea más fácil para ellos detectarla e intentar minimizarla.

3.1.2. El melodramático

En los directores ejecutivos se ve esta desviación en mayor medida, ya que las posiciones jerárquicas en una organización implican muchas situaciones, además también se puede la puede

ver en algunas áreas específicas tales como los sectores de publicidad, marketing y también en el personal perteneciente a ventas.

El cuestionamiento es si el melodrama es negativo, si con la existencia de este se puede transmitir entusiasmo, pero deja de ser positivo porque ante esta situación existe un alto grado de actuación por parte del líder o de exagerar situaciones que podrían no ser de la magnitud que pretende mostrar y esto genera dudas y desconfianza en la credibilidad del individuo melodramático en relación al manejo de sus emociones y de la imagen que intenta mostrar al resto del equipo de trabajo.

Andrés Almeida (2011) ejemplifica esta situación: “con el caso de un ejecutivo que gracias a su entusiasmo y capacidad de convicción, llegó a ser presidente de la subsidiaria regional de una gran compañía de publicidad. El punto es que la empresa enfrentó una recesión prolongada, y la estrategia de siempre no resultó. En las reuniones periódicas su estilo hacía parecer que no comprendía el problema y que no escuchaba a su equipo. Al final terminó perdiendo la confianza en él mismo”.

3.1.3. El resistente pasivo

La resistencia pasiva es un desviador del liderazgo en el cual, cuesta mucho al líder expresar que no está de acuerdo con las decisiones, políticas o ideas de la compañía y procede a demostrarlo no colaborando con las medidas que no considera adecuadas sin plantear su problema o sugerir alternativas o mostrando su posición ante la situación, sino ejerciendo una forma de resistencia. No se opone a un acuerdo, pero no ofrece su colaboración ni trabaja para el objetivo planteado.

Si bien poseen esta desviador, se puede ver en ellos una gran capacidad para integrar a sus compañeros o integrantes de los equipos de trabajo, fomentan el diálogo y crean muy buenos climas de trabajo.

Su problema se puede definir como que no están preparados para confrontar y eligen no hacerlo.

Andrés Almeida (2011) ejemplifica este caso narrando la situación de un alto directivo de una compañía de seguros, que se mostraba conforme, inclusive parecía entusiasmado ante las decisiones que se tomaban en las reuniones de Directorio, sobre cómo actuar en los diferentes

mercados, pero al momento de ejecutar las acciones, no destinaba los fondos correspondientes a esas políticas que iban a implementarse.

Su falta de acción se debía a que consideraba que las medidas que se adoptaron no eran las adecuadas, y prefirió proteger los mercados que estaban a su cargo tomando las decisiones que creía correctas. No se debía a una falta de lealtad sino, a no poder expresar su disconformidad con el Directorio.

Este desviador se suele ver en países como México, además también se puede dar en países andinos o de Centroamérica y el Caribe, a excepción de Chile, Costa Rica y Panamá, donde el primer desviador (la arrogancia) es el más característico.

3.1.4. El complaciente

El complaciente es un desviador con un parecido al tercer desviador (el resistente pasivo), pero que se destaca por no boicotear las políticas o decisiones con las que se encuentra en desacuerdo, sino que tiende a evitar conversaciones, o reuniones para tomar decisiones, ya que evita el conflicto.

En el sector de recursos humanos suele verse este desviador con mucha frecuencia, y a nivel de actividad en empresas relacionadas con la salud, clínicas, hospitales.

Al igual que el resistente pasivo, estos líderes tienen muy buena comprensión de las situaciones particulares de los integrantes de su equipo de trabajo, fomentan el diálogo, buscan integrar los grupos y entre sus objetivos se encuentra el de generar un clima de trabajo apropiado y cómodo.

3.1.5. El perfeccionista

El perfeccionismo como tal, no debe ser considerado un defecto o un desviador, pero se convierte en uno, si se lo toma en cuenta en relación al liderazgo, ya que un verdadero líder no debería perder tiempo en detalles.

A nivel geográfico el perfeccionismo no es común en América Latina, ya que se considera que el latinoamericano no lo es en la generalidad. Si puede observarse este desviador con mayor frecuencia en algunos países de Europa, particularmente en Alemania.

En cuanto a las áreas de trabajo este desviador es muy común en el área de auditoría, ya que los auditores suelen realizar sus tareas con el mayor grado de detalle.

Puede pasar que auditores que son muy buenos en su tarea y poseen mucho potencial, se asocian a compañías de auditoría, y cuando forman parte de un directorio o gerencia plantean problemas que solo producen pérdidas de tiempo, ya que solo son detalles sin importancia o que no son de extrema necesidad para la empresa. Y esto lleva a cuestionar si es necesario contar con ese tipo de integrantes en un consejo directivo o de administración.

3.1.6. El desconfiado

Este desviador está muy relacionado con el quinto (el perfeccionismo), ya que en algún sentido pueden ser complementarios y se puede afirmar que tanto la desconfianza como el perfeccionismo son necesarios para llevar un adecuado control en una organización.

La diferencia radica en que el perfeccionista busca el error, la ineficiencia, la ineficacia, la falta de efectividad, la falta de productividad, en cambio, el desconfiado tiene una visión crítica que aplica sobre todo lo que está a su alcance y en la órbita de su trabajo dentro de la organización de la que es parte.

Geográficamente la desconfianza puede verse dentro de América Latina, en el país andino Chile.

En las áreas dentro de una organización, la desconfianza es visible en las áreas donde se pueden encontrar abogados, estas son las áreas que manejan los aspectos legales de la empresa como Asesoría letrada.

Como aspecto negativo la desconfianza genera una mala relación entre los compañeros de trabajo y más aún con los subordinados, ya que se genera un clima de desconfianza entre el directivo y sus personas a cargo.

3.1.7. El cauteloso

La desconfianza en uno mismo o hacia los cambios que puedan ocurrir es el séptimo desviador y se lo conoce como cautela, tiene relación directa con el sexto desviador (la desconfianza) pero se refleja en la propia persona del líder.

Se puede en los países de Centroamérica y el Caribe y en los países andinos de América del Sur, por la importancia de las jerarquías en las organizaciones que se encuentran en estos territorios.

Dentro de las organizaciones este desviador se encuentra principalmente en los mandos medios.

3.1.8. El alborotador

A diferencia del cauteloso y contrariamente a él, el alborotador buscan nuevos cambios con ideas innovadoras, mucha creatividad en sus propuestas, un pensamiento diferente, preparado para hacer giros inesperados en sus decisiones, pueden producir perturbaciones importantes en las empresas.

Se encuentran más alborotadores en sectores industriales donde se pone a prueba la creatividad o en áreas de Investigación y Desarrollo.

Territorialmente se destaca este desviador en algunos países de Sudamérica tales como Brasil, Argentina y Uruguay.

3.1.9. El excéntrico

Ser creativo es muy importante, pero se debe tener cuidado con abusar de esta característica alcanzando la excentricidad, ya que en el liderazgo este es un desviador muy importante, no permite al líder entender la realidad en la que vive en un sentido amplio de la palabra, teniendo por momentos excesos en la amplitud y alcance de las ideas y metas para la organización.

Algunos ejecutivos, en su afán de diferenciarse con ideas novedosas o propuestas interesantes, suelen perder de vista el fin u objetivo del ente al cual pertenecen, llevándolos a perder el sentido de pertinencia en la materia de los negocios.

La excentricidad es común al igual que el alboroto en industrias donde importa la creatividad y en áreas de Investigación y Desarrollo.

Y del mismo modo que en el noveno desviador (el alboroto) se encuentra la excentricidad en Sudamérica particularmente en Argentina y Brasil.

3.1.10. El volátil

Cuando un líder tiene cambios de humor frecuentes y de personalidad, este, es volátil, sufre la ausencia de una tipología definida y de no generar confianza en el grupo ni ante sus subordinados.

El ánimo que tienen influye mucho en sus decisiones y sus actitudes en las reuniones, y los cambios que sufren condicionan los momentos en los cuales reunirse para tratar temas importantes o relevantes para la organización.

Como característica positiva tienen mucho entusiasmo en los proyectos que emprenden y son muy participativos.

3.1.11. El indiferente

La indiferencia es en cuanto al liderazgo, la falta de interés en todas las cuestiones que sean ajenas a la figura del líder, solo le resultan interesantes sus ideas, intereses, problemas y proyectos.

Como característica, estos ejecutivos suelen ser personas solitarias, en algún punto egoístas, con una agenda propia que solo ellos manejan, un auto control personal muy fuerte, no pierden con facilidad la calma, muy racionales al momento de tomar una decisión y siempre con fundamentos y basada en criterios objetivos.

Tienen un problema al momento de formar equipos de trabajo o de integrar grupos de tareas y no sienten comodidad relacionándose con personas que no son las habituales, evitan las nuevas relaciones.

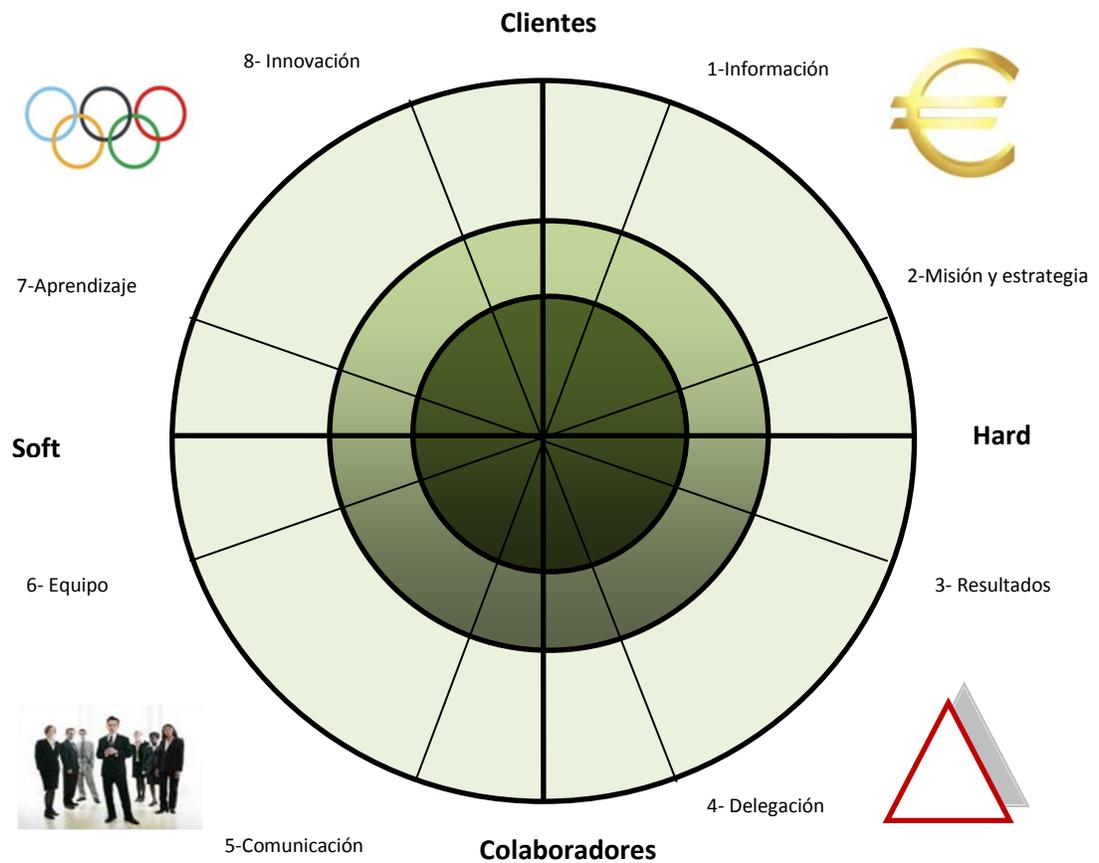
Este desviador puede verse en algunos países de América Latina pero de manera excepcional.

CAPITULO IV

MODELO DE LIDERAZGO: GESTIÓN POR OCHO HÁBITOS

4.1. Modelo de liderazgo: gestión por 8 hábitos

Figura nº 1



Fuente: Cardona Labarga, J.M; Cardona Patau, S & Cardona Patau, A, 2006, p. 156.

Este modelo: “Los 8 hábitos directivos de un líder”, creado por los autores Cardona Labarga, J.M. et al (2006) permite a cada directivo y equipo de trabajo optimizar el flujo de la información, el

autoconocimiento, la delegación eficaz, la innovación, los procesos y la comunicación entre otras cosas.

Consiste en un modelo integral de dirección de empresas, el cual no sólo debe ser aplicado por el director general, sino por todo profesional que se vea en la necesidad de desempeñar un cargo gerencial, mando o jefe de equipo, cualquiera que sea su área de especialidad.

Ofrece cuatro mentalidades y en cada una de ellas existen dos hábitos claves para formarlas, que constituyen los 8 hábitos del líder. A su vez, el eje de abscisas de la circunferencia representa en la parte derecha los aspectos formales o “Hard” y en la parte izquierda los aspectos informales o “Soft”. Mientras que el eje de ordenadas representa hacia arriba siempre a los clientes y hacia abajo los empleados o colaboradores.

Los siguientes apartados que conforman este capítulo son desarrollados siguiendo los lineamientos conceptuales presentados por Cardona Labarga, J.M. et al (2006).

4.2. Las Mentalidades de los Directivos

“Se han detectado los cuatro tipos de mentalidades más habituales y distintos en diferentes directivos: la que se preocupa sólo por el dinero, la que se preocupa por el orden, la que se preocupa por la persona y la que se preocupa por la innovación”. Cardona Labarga, J.M. et al (2006).

- Mentalidad racional: en el modelo se simboliza a través del euro porque es una mentalidad basada en el dinero. Este tipo de directivo sólo tiene en mente que la empresa gane dinero a costa de lo que sea. Si bien este es un ingrediente fundamental para el éxito de cualquier organización, nunca puede ser el único. Este directivo busca elaborar el mejor plan que le permita ganar la mayor cantidad de dinero posible sin importar nada más.
- Mentalidad de la estabilidad: se basa en los siguientes principios básicos de gestión: planificar, organizar, dirigir y controlar. Esta rutina bien entendida genera indudablemente estabilidad y también es imprescindible, para que la gente se sienta organizada y trabaje cómodamente. Las empresas que utilizan y aplican herramientas como el organigrama, son empresas con una muy buena comunicación, ya que este elemento, cuando es conocido por todos los miembros, permite ubicarlos dentro de la organización, saber a quién

responden , a quien deben dirigirse para solucionar un problema, etc. En el modelo se simboliza a través de un triángulo que representa el organigrama y la jerarquía.

- Mentalidad de la persona: esta mentalidad otorga toda la importancia a los recursos humanos de una organización y las relaciones entre ambos. Es imprescindible que el directivo se rodee de las mejores personas, de las más responsables, comprometidas, habilidosas. Sin este recurso una organización nunca podrá ser exitosa, nunca podrá ganar dinero, ser ordenada, etc. Sin embargo es difícil de tener en cuenta por el afán de protagonismo propio que caracteriza en general a las personas. Se representa, como su propio nombre lo indica, por personas.
- Mentalidad de la innovación: esta mentalidad es muy difícil de adquirir es imprescindible para que la empresa subsista a lo largo del tiempo. La tecnología y los conocimientos se desarrollan a un ritmo progresivo incrementando en las empresas el riesgo de quedar fuera del mercado. Todos los valores sociales, culturales, económicos, políticos, laborales, etc. están cambiando constantemente y de forma impredecible lo que obliga a las organizaciones a evolucionar a ese ritmo. Se representa en el gráfico a través de aros olímpicos.

Lo que muestra el modelo es que estas cuatro mentalidades son necesarias en un líder, pero de forma simultánea, es decir que un directivo para lograr la condición de líder no puede ocuparse sólo de obtener dinero, o de la organización, o de las personas que componen su empresa, o de las capacidad para adaptarse al entorno cambiante en el que se desenvuelve. Éste debe obtener la mejor combinación de ambas. De lo contrario el éxito no será posible para ese directivo.

4.2.1. ¿Cómo lograr el equilibrio entre las 4 mentalidades?

“La capacidad gerencial es la capacidad para:

- a) Dirigir personas
- b) Logrando resultados
- c) Creando cambios y manteniendo la estabilidad simultáneamente” Cardona Labarga, J.M. et al (2006).

La mentalidad del orden se opone a la de la innovación. Esto se produce básicamente porque no es fácil que la estructura organizacional de una empresa (por ejemplo organigrama) acompañe constantemente los cambios que se producen en la misma, en sectores como productos, mercados, tecnología, etc. Por ello es necesario que el directivo establezca una estructura que sea fácilmente adaptable, lo que requiere una correcta planificación y un pleno convencimiento de la visión y la misión de la organización. Sin cambios no hay avance y la empresa se encontraría estancada. Por ello es que el directivo debe ser manager y emprendedor a la vez. De manera que las pequeñas mejoras se apliquen constantemente para que los cambios se produzcan con una sensación de estabilidad.

El desequilibrio entre la mentalidad racional (primera) y la mentalidad de personas (tercera) genera la mayoría de los desajustes sociales. La primera mentalidad consiste en el plan para ganar dinero. “Cuando esta mentalidad predomina excesivamente sobre la tercera, prevalecen la voluntad de poder y la ley del más fuerte; lo que origina el autoritarismo, individualismo y racionalismo, donde se confunden los fines con los medios” Cardona Labarga, J.M. et al (2006).

El autoritarismo, considera que no se puede correr el riesgo de que las personas sean libres porque actuarían mal, por lo tanto se impone una cuota de poder para impedir a cualquier colaborador hacer oír su voz, bajo esta situación los valores han sido sustituidos por el consumo de bienes puramente materiales. La sociedad materialista hace que las personas singulares y genuinas se encuentren muy alejadas de los centros de poder y por lo tanto del liderazgo.

Otra consecuencia es el individualismo reinante lejos de la cooperación y la solidaridad, en el que cada individuo se desentiende del problema del otro, actitud que afecta y debilita a instituciones y empresas. El individualista separa la esfera privada de la pública y no acepta la idea de lo común ni de los valores sociales, porque se considera autosuficiente. No se compromete ni con la organización ni con la sociedad. Se conforma con una libertad reducida al ámbito de lo privado, confiando en que la armonía social se producirá espontáneamente, cosa falsa, pues todos los aspectos humanos pueden ir bien o mal pero nunca son mecánicos. El individualista coopera sólo hasta donde su propio interés le permite, para no verse perjudicado, por lo que a la larga deshace lo común.

Y el tercer efecto negativo es el racionalismo, que lleva a creer demasiado en la técnica y a pensar que el hombre puede producir cualquier cosa, incluyendo salud, felicidad o el hombre mismo. Considera todo como mero resultado medible. “Juzga al hombre exclusivamente por su capacidad de producir y desorbita la importancia de la rentabilidad”. (Cardona Labarga, J.M. et al.2006).

La tercera mentalidad supone tener en cuenta la dignidad personal, la cooperación, la solidaridad, el compromiso, la responsabilidad, la confianza, la calidad de vida e incluso la felicidad. Ambas mentalidades son imprescindibles el problema es que existen demasiadas maneras de empeorar esas variables, como explicamos anteriormente.

La empresa es, por sobre todas las cosas, una sociedad humana cuya finalidad debe ser que ganen, no sólo, los directivos y propietarios de la misma, sino también, empleados, proveedores, clientes, sociedad en general; es decir que ganen todos no sólo algunos, esa debe ser la clave. Una empresa que sólo produzca un buen servicio, pero que no valore a sus recursos humanos, que no los capacite, que no los premie por su labor, etc. Dificilmente va a poder lograr el éxito y mantenerlo en el tiempo. La medida de la economía y de la empresa es la medida de la persona y su bienestar. Quien crea que la medida es el dinero formará una estructura impersonal, hará un planteamiento puramente mecánico y generará alguna de las posibles formas de violencia. Porque se olvida de la persona que es la que da la posibilidad de dirigir y armonizar su organización.

Parfraseando a los autores citados anteriormente, el error de hacer énfasis en la primera mentalidad consiste en la interpretación de lo que significa riqueza y pobreza. El error está en creer que la riqueza implica la posesión de recursos materiales y la pobreza la carencia de los mismos. Sin saber que la clave radica en la utilización de las propias energías y capacidades. La pobreza es sinónimo de incultura. Por el contrario ser rico es ser culto, tener mucho interior, influir y dejarse influir. La verdadera riqueza personal y empresarial es una inteligencia creativa y comprometida; una cultura capaz de realizar proyectos y organizar humanamente el entorno.

Sin dudas la empresa siempre necesita beneficios económicos y financieros para continuar en marcha, los cuales se miden por la diferencia entre ingresos y costos. Pero cuando ésta es la única finalidad que persigue la empresa sin importar cómo o acuesta de qué se obtienen, el planteamiento es incorrecto, se incurre en el egoísmo y las actitudes son inadecuadas. Por ello es que el concepto de empresa debe ser enriquecido de manera que se convierta en una fuente de riqueza no sólo económica sino además cultural, humana y sobre todo ética.

Sólo cuando se crea un clima organizacional de confianza, en el que los empleados se sienten libres, pero a la vez comprometidos con la causa que es común para todos, es que se logra el verdadero éxito empresarial.

Así es como crece la fuerza autónoma de los sistemas, la burocracia y el absurdo. Por ello es que el conocimiento que se preocupa por transmitir valores, antropología, arte, entre otras, es el más importante e imprescindible. Pero hoy en día se está imponiendo a nivel social una fuerte corriente que desiste de la búsqueda de valores o ideas claras, que se desentiende de los problemas, prefiriendo la irresponsabilidad como solución más cómoda que busca el placer inmediato sin pensar en las consecuencias.

Los valores son considerados fines en sí mismos, es por ello que en la práctica de la empresa éstos deben formar parte de la cultura que refuerza la misión. Y es allí donde aparece la figura del líder, ya que éste se define como el desarrollador de personas, aquel que guía desde los valores y hacia los valores. Así el liderazgo se entiende como participación al bien común en cuanto ayuda a los demás a participar de los valores. Por lo tanto el éxito de la empresa depende en gran medida de la cantidad de líderes que ésta posea.

4.3. Los Hábitos

Al decir de los autores citados, el hábito es la base de todo lo que se hace como profesionales, directivos, empleados y en general como personas. Se trata de una inclinación, tendencia o disposición no genética, ni natural, ni instintiva, sino adquirida y aprendida por la repetición de actos que producen una costumbre. Éste se adquiere sólo con la práctica. En la forma de comportarse un directivo refleja su mentalidad, su visión de la vida, de sí mismo, del trabajo, la empresa y sus colaboradores; todo aquello que hace y que repita se convierte en hábito.

4.3.1. Hábitos positivos y negativos

“Un hábito positivo es toda costumbre en el pensar o actuar que llevan al profesional a conocerse a sí mismo, a autodirigirse y a automotivarse cada vez más” Cardona Labarga, J.M. et al.2006. Estos hábitos son los que lo ayudan a trabajar con coraje en cualquier circunstancia. La consecuencia de éstos son resultados positivos y previsibles generados en el aumento del compromiso y la responsabilidad, en la lealtad y confianza; lo que conlleva la mejora de su equipo y/o empresa.

En el otro extremo están las malas costumbres en el pensamiento o en la actuación, de acuerdo con las cuales un profesional actúa según el estado de ánimo del momento, que lo llevan a culpar a los demás, a justificarse y a autodisculparse, a eludir cualquier clase de compromiso y a transmitir esa mentalidad individualista, rutinaria y escéptica, que genera miedo en los demás. Los resultados de estos hábitos son negativos e imprevisibles.

La diferencia entre un directivo con hábitos positivos y uno con hábitos negativos, sería que uno tiene la voluntad educada y el otro no. La voluntad es la disposición interior para actuar y extraer lo que uno puede tener adentro. Esa autoimposición es tan propia de la persona como la inteligencia y más importante para llegar lejos. Supone la capacidad para renunciar a la satisfacción de lo inmediato, sacrificando ese instante por la ilusión de construir un futuro.

“La voluntad se puede educar si se cumplen algunos requisitos como:

- Tener claro el objetivo que se persigue.
- Tener auto disciplina para poner cierto orden en la cabeza, en su información y en sus errores.
- Ejercitar pequeños sacrificios que no representen ningún beneficio inmediato”. Cardona Labarga, J.M. et al.2006.

Lo positivo de esta lucha es que mantiene al directivo altamente contento y satisfecho porque ve que realmente está haciendo algo que vale la pena y que permite que sus sueños se hagan realidad. La verdad es que la persona no puede cambiar, aunque sí debe mejorar y tener objetivos claros y de progreso constante.

El problema es que muchas veces se siguen los modelos de éxito fácil y rápido, basados en oportunismo y para los que las palabras como trabajo en equipo, motivación, voluntad, compromiso o responsabilidad producen rechazo.

4.3.2. Como pasar de hábitos negativos a positivos

Existe una característica generalizada de las personas y es la resistencia al cambio. Lo extraño es que no sólo se oponen a los cambios negativos o dañinos sino también a los que generan un efecto positivo y que favorecen claramente sus intereses personales. Esto surge como consecuencia del desconocimiento de los resultados de ese cambio, de allí surge el temor.

Esto se produce por alguna de estas razones:

- “La persona percibe o visiona consecuencias negativas, ya que el cambio le genera una multitud de temores.
- Tiene miedo a tener que trabajar más.
- Existen muchos hábitos que es necesario cambiar, que ya los tiene incorporados y le dan seguridad.
- La falta de comunicación es otra de las razones.
- No se resiste al cambio sino a ser cambiado” Cardona Labarga, J.M. et al.2006.

Frente a esta situación deberían tenerse en cuenta, según los autores creadores de este modelo, para lograr un cambio de hábitos negativos a positivos exitoso, los siguientes elementos:

- Aumentar la pasión y el entusiasmo por el cambio.
- Crear una visión clara y convincente del cambio.
- Lograr resultados positivos y concretos, que reflejen con claridad el beneficio en el rendimiento de la organización.
- Comunicar claramente a los empleados lo que se va a hacer, predicando con el ejemplo y educándolos previamente acerca del negocio y el entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- Contar con un equipo directivo comprometido con el cambio.
- Se debe contar con la participación de TODOS, porque la gente apoya sus propias ideas.

Si bien esta cultura de los hábitos positivos, según la teoría, es de alto rendimiento y consigue resultados en productividad, servicio y calidad, el cambio es muy difícil de introducir. Porque al principio requiere una inversión importante que no se ve reflejada en los resultados económicos, ya que es una inversión a largo plazo. Entonces, no todos los directivos de empresa están dispuestos a llevarlo adelante. Se sienten amenazados por la confianza y ven una pérdida de status, autoridad y responsabilidad (cuando en realidad es lo contrario).

4.4. Los 8 hábitos claves

4.4.1. Primer hábito: INFORMACIÓN

En primer lugar se debe distinguir la diferencia fundamental entre datos e información, porque erróneamente se utilizan de manera indistinta. Según los autores Stoner, J. et al. (1996) los datos son cifras y hechos crudos, es decir, sin un análisis previo. En cambio la información es el resultado de haber organizado o analizado de alguna manera los datos y con un propósito u objetivo.

Según la opinión de los creadores de este modelo, el flujo de la información es el flujo del conocimiento. Los directivos no siempre manejan bien esta herramienta, que no debe confundirse con la comunicación. Para mejorar el rendimiento e ir hacia una cultura de hábitos positivos se debe empezar por adquirir este hábito, que tiene un extraordinario potencial y un increíble poder. Por el contrario mal manejada, la información, origina una cultura basada en hábitos negativos, causando una gran cantidad de problemas humanos; debido a que los empleados no entienden lo que se quiere hacer, porque no se les explica y no saben cómo pueden contribuir, al éxito empresarial, con su comportamiento y accionar diario.

4.4.1.1. Responsabilidad de la información

“El profesional suele manejar mal esta herramienta, primero, porque la información no son datos; son datos seleccionados, interpretados, enriquecidos y con un significado práctico para la toma de decisiones. Y segundo, el volumen de datos es abrumador”. (Cardona Labarga, J. M. et al, 2006, p.163). Cuando existe sobre información, ésta afecta el verdadero conocimiento y por lo tanto no deja lugar a la reflexión.

El profesional necesita responsabilizarse en definir qué información necesita, buscarla y encontrarla. Ésta influye en la visión del empleado; le brinda nuevas oportunidades; estimula su desarrollo y potencia su productividad. Cuanto más alto sea el nivel del profesional, más imprescindible le resulta tener información directa, oportuna, para hacer evolucionar la empresa inteligentemente. Debe tener mucho tiempo para hablar informalmente cara a cara y escuchar a todos los actores de su sector (mercados, competidores, proveedores). Incluso a otros sectores distintos.

4.4.1.2. Eficacia y responsabilidad

“Es bueno el intercambio de información sobre lo que la gente está haciendo, ya que entender eso le ayuda al individuo a ser más eficaz”. (Cardona Labarga, J. M. et al, 2006, p.165). La información educa a las personas y las aglutina. Cada vez funciona menos el “dar órdenes”. Cuando uno no sabe una cosa y le gustaría conocerla, está disgustado hasta que se lo dicen; sin embargo cuando él ya está satisfecho no se acuerda de otros colaboradores insatisfechos que no están informados. Es una auténtica responsabilidad no romper la cadena informativa.

Todo director debe preguntarse antes de empezar a realizar su trabajo: ¿Qué información necesito para plantear y mejorar todo el negocio? ¿Cuento con ella? ¿Por qué? El 90% de toda la información que tiene afecta a lo que ocurre dentro de la empresa. No sólo la tiene, sino que la tiene con relativa certeza. Pero la información crítica es la del entorno a la empresa. Información que se refiere a la evolución de los clientes, de los no-clientes, de los competidores, de la tecnología. Y toda esa información no está en la contabilidad, ni en una revista, ni en internet. Tiene que salir de la empresa. Es probable que unos cuantos de sus vendedores le dieran muy buenos consejos; pero tienen que tener tiempo para hablar con ellos directamente. O incluso para trabajar él mismo como vendedor. Esa información suele obligar a cambiar la misión y estrategia.

4.4.1.3. Tecnología de la información y comunicaciones

Para los autores Cardona Labarga, J.M. et al (2006):

“La sociedad del conocimiento se caracteriza por la utilización de la información para generar conocimiento con el fin de mejorar los procesos de cualquier organización, es por ello que la información es un bien cada vez menos restringido, más compartido y convertible en un elemento diferencial, en un activo productivo y rentable”.

Hoy en día la tecnología se ha transformado en una herramienta imprescindible. Es una fuente de información muy útil, pero no debe convertirse en dependiente. Permite tener acceso rápido y en el momento a información que antes no se tenía, hoy conviven un entramado de tecnologías y sistemas, tanto centralizados como distribuidos cuya diversidad y constante evolución han generado una paradoja. Porque, por un lado, se han traducido en los beneficios

indicados en el párrafo precedente y por otro lado han desarrollado una nueva problemática de gestión que se traduce en ineficacias y costos ocultos que pueden ser muy altos

4.4.1.4. Impacto de la información en la empresa

Todos los sectores de una organización tienen acceso a información. Lo que se debe plantear es que accedan sólo a aquella que les permita tomar las decisiones que les correspondan. Porque de lo contrario todos acceden a la misma pero no la utilizan y esto produce pérdidas de tiempo, publicidad de información confidencial, etc. Un ejemplo concreto sería una organización en la que los recibos de sueldos estén a disposición de todos los empleados.

4.4.2. Segundo hábito: MISIÓN Y ESTRATEGIA

La misión se compone de los propósitos o razones que hacen a la existencia de toda organización. A través de la cual se define el funcionamiento de la compañía.

Según Iván Thomson (2007) "La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades". Por lo tanto es fundamental que todos los miembros de la organización tomen plena conciencia de la misma, para que de esa manera puedan comprender cuál es su lugar en ella, y de qué manera su trabajo o labor diaria contribuye a su cumplimiento.

Es importante, entonces, distinguir la visión de la misión de una empresa u organización. La primera consiste en la idealización de toda organización; "el sueño" de lo que quiere ser una empresa. Y la misión consiste en la materialización de ese sueño, es decir, cómo va a lograrlo, a través de qué herramientas y en cuanto tiempo. Por lo tanto la visión es más general que la misión, y por ello, ésta última es el marco de referencia para alinear el deseo o sueño con la realidad, proporcionando unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

"Debe tratarse de un enunciado escrito en base a dos elementos:

- 1) El conocimiento y experiencia que tenga de la empresa el equipo responsable.
- 2) Su DAFO (Debilidades, Amenazas, Puntos Fuertes y Oportunidades)” (Cardona Labarga, J.M. et al, 2006, p. 62).

Respecto a la forma, debe estar escrita densamente y en lo posible en dos o tres hojas. Construida gramaticalmente en forma correcta sopesando cada palabra e incluyendo significados claros y precisos. Debe hacerse referencia sólo a lo esencial, no incorporar lo secundario o accesorio.

“En relación con el DAFO se debe hacer hincapié en la oportunidad visible, demostrable y evidente que aprovechará la empresa; de manera tal que el cliente pueda dar respuesta a dos interrogantes: ¿qué beneficio obtengo con esto? ¿hasta qué punto tengo interés real y evidente en ello?” Cardona Labarga, J.M. et al, 2006. Si bien lo ideal para cada empresa sería superar todas las debilidades, evitar todas las amenazas, aprovechar todas las fortalezas y explotar todas las oportunidades; es probable que no sea esto posible al ser necesario concentrar fuerzas y evitar la dispersión. No todas las oportunidades se podrán aprovechar simultáneamente, lo que obliga a definir qué será lo que se hace y lo que no, ese es el sentido de definir correctamente la misión.

La Misión deberá incluir la proposición única de venta. Un enunciado o eslogan que haga referencia a la principal ventaja que obtendrá el cliente con el principal producto o servicio que se suministra. Porque debe elegir nuestro producto. Es la parte más invariable de la misión año tras año. Formará el núcleo del posicionamiento y diferenciación en la cabeza de los clientes. No se luchará frontalmente contra nadie; no se trata de hacer las cosas mejor que el competidor, sino hacer aquello que el competidor no hace y que es esencial para la satisfacción de las necesidades del cliente. Parafraseando a Cardona Labarga, J.M. et al, 2006; dicha proposición debe ir acompañada de una serie de premisas:

- En qué consistirán los productos o servicios.
- En qué mercados se comercializarán.
- Con qué tecnologías se fabricarán.
- Quienes serán los proveedores.
- Cuál será la especialización.
- Dónde se centrará la búsqueda de la excelencia y el liderazgo..

Es aconsejable que la misión haga referencia a los valores esenciales que será necesario tener en cuenta y observar de forma muy especial para poder trabajar en la empresa.

Este concepto de Misión se tiene muy en cuenta al elaborar la estrategia, es decir la red de objetivos empresariales, de cada Unidad de Negocio.

4.4.2.1. Estrategia – Concepto

Para Felipe Nieves Cruz (2006), “la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. La estrategia es aquel plan que se define para lograr la misión y la visión, en base a los recursos (humanos, materiales), atributos, debilidades, fortalezas con los que cuenta la organización. Adaptándose al entorno cambiante, de manera que los objetivos planificados sean logrados. Las metas pueden ser de variada índole, pero aquellas que involucran la dirección general de una empresa y su futuro inmediato se denominan metas estratégicas.

4.4.2.2. La estrategia en la Unidad de Negocio

Parafraseando a los creadores de este modelo “La Unidad de Negocio es un producto o servicio específico, que se genera utilizando distintos recursos como tecnología, materiales, recursos humanos, etc; y aplicando conocimientos específicos. Esa unidad de negocio se coloca en un mercado definido para satisfacer una necesidad específica del cliente.

Es decir que se trata de un conjunto de objetivos que se logran con la participación de cuatro sectores:

- Procesos internos eficaces.
- Conocimientos y capacidades de liderazgo de empleados.
- Productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes.
- Resultados económicos por la venta de dichos productos o la prestación de servicios.

Por lo tanto se debe considerar que la verdadera capacidad de los líderes se logra a través del desarrollo de procesos internos de la organización, que logran satisfacer en sus necesidades

no sólo a quienes pertenecen a la misma, sino también, a quienes interactúan en ella y con ella, como los clientes, proveedores, estado, sociedad en general. Como consecuencia de ello la organización obtiene su último objetivo que es generar resultados económicos.

Este segundo hábito es el que tiene cada responsable con respecto a su Unidad de Negocio, para lograr que todos y cada uno de sus colaboradores observen, persigan y se comprometan con los mismos objetivos empresariales que deben obtenerse. Tarea poco sencilla debido a que cada persona tiene su propia idea, de la que no es fácil deshacerse, siendo poco dócil cuando el que manda no es un verdadero líder. Es el hábito de la imaginación de las personas para establecer el mismo norte en la cabeza de todos, señalando el rumbo, creando consenso y compromiso. En definitiva lo que todo líder persigue es: que cada uno dé lo mejor de sí mismo; respetando su área de responsabilidad particular; teniendo una visión compartida y aceptando, por lo tanto, sugerencias de los demás.

En la actualidad, la planificación estratégica tradicional, elaborada exclusivamente por un Comité de Alta Dirección, funciona con dificultad. Es frecuente hacer un análisis racional, brillante en teoría, pero olvidando que la implantación la deben llevar a cabo las personas. Este análisis tradicional ignora la implicación humana y se distancia de la realidad al separar los que piensan de los ejecutan.

Los autores citados precedentemente están convencidos que:

“La mejor estrategia no es la más perfecta, ni la que hace un analista, ni la que se basa en el mejor estudio de datos, sino la que puede entrar en acción y aplicarse con más facilidad. La productividad es inseparable de la capacidad de pensar todos juntos; cada empleado es inútil por sí solo, incluido el Director General. El buen resultado sólo se puede lograr entre todos”. (p. 173).

4.4.3. Tercer Hábito: RESULTADOS

El tercer hábito definido en el modelo consiste en centrarse en lo importante, en las oportunidades y en los propios objetivos; en vez de centrarse en los continuos problemas.

Todos los sectores de una organización obtienen resultados, la tarea del líder es convencer a sus seguidores de que esos resultados obtenidos, en la medida que sean positivos, coadyuvan al cumplimiento del objetivo general de la empresa. De esa manera todos los miembros se preocuparán por obtener resultados favorables. Pero es imprescindible que el líder reconozca ese esfuerzo para mantener motivados a sus seguidores.

Como bien explican los autores Cardona Labarga, J.M. et al. (2006).

“Desarrollar personas, el negocio, la productividad y el liderazgo exige centrarse en lo importante. Un buen profesional sólo tiempo para realizar lo importante, que origina armonía interna y externa. Quien es adicto a las últimas fórmulas del éxito o quien se centra en los problemas y aspectos operativos secundarios, lo que hacen demasiados Directivos, está atrapado en la trampa de lo urgente, se vuelve imprescindible, crea una situación perversa, no tiene tiempo para lo importante, ni para desarrollar colaboradores ni ninguna otra cosa”. (p. 176).

La peor consecuencia de centrarse en lo urgente y en la improvisación es la despersonalización del trabajo, al que quitan la esencia de su mejor significado y acentúan el sentido trágico de la vida. El no desarrollar el liderazgo, el negocio, la productividad y las personas por no centrarse en las prioridades, acarrea una verdadera deshumanización.

Los directivos pueden ser muy trabajadores, poseer grandes conocimientos, contar con muy buena experiencia y temperamento; y sin embargo ser ineficaces al orientarse hacia el esfuerzo, en lugar de orientarse hacia objetivos claros, desafiantes y medibles.

El resultado de la ausencia de este hábito no es sólo la ineficacia, sino la falta de integración de todas sus funciones que parecen estar cada una por su lado. Lo que acarrea una importante desorganización. Por el contrario la presencia de éste genera la mejora de la comunicación, creatividad, motivación, trabajo en equipo y delegación; además de la mejora en la calidad de vida.

El hábito de los resultados es el hábito de la concentración. El directivo eficaz planifica bien su agenda y se atiene a ella de tal forma que tiene una sensación de satisfacción personal por el trabajo realizado. El orden mental multiplica el tiempo; porque de nuevo el problema no es de organizar el tiempo, ni técnico, sino un problema de mentalidad y liderazgo, que logra que el tiempo dé mucho más de sí. Esto se logra con una correcta planificación de lo que se va a hacer.

Cuando las prioridades no son claras, cualquier cosa lo afecta de forma negativa; y una nueva idea, puede ser muy buena y sin embargo, crear problemas. Quien no tiene tiempo vive un sobreesfuerzo continuo que le sobrepasa. Es un tipo de vida agobiante al tener que atender un conjunto excesivo de exigencias irreemplazables. No disfruta y no tiene calidad de vida ni profesional ni personal. Es el caso del típico directivo que no tiene tiempo para sí mismo ni para los demás. Corre no sabe muy a dónde, ni por qué, ni para qué. Simplemente el correr mucho constantemente se convierte en una actitud corrosiva y deshumanizada.

4.4.4. Cuarto Hábito: DELEGACIÓN

“La delegación consiste en el acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas”. (Stoner, J. et al. 1996, p. 389)

Cardona Labarga, J.M. et al. (2006) consideran que la delegación:

“Es el hábito de organizar eficazmente a los colaboradores, otorgándoles autoridad y exigiéndoles responsabilidad. Supone tener confianza en todos ellos, incluidos los empleados de la línea de contacto directo con los clientes, productos y servicios. Lo que implica no tener miedo de perder parte del control”. (p. 182).

De las definiciones precedentes surge la siguiente pregunta: ¿Por qué se debe delegar? La respuesta radica en que los gerentes o quienes tomen las decisiones no pueden realizar personalmente y supervisar absolutamente todo lo que ocurre en la organización, de manera que, ésta permite y fomenta la eficiencia en todos los niveles. Obviamente se requiere de un sistema de control que permita el seguimiento de las funciones delegadas.

“Este hábito requiere que los empleados estén comprometidos con los detalles de su operación y que tengan voz y voto para tomar las decisiones oportunas manteniendo la atmósfera del puedo y debo hacerlo y no la del esta empresa no es mía” (Cardona Labarga, J.M. et al, 2006, p. 182). Tradicionalmente el jefe era el responsable del trabajo de sus colaboradores. Hoy en día el jefe debe ser responsable de la aplicación del conocimiento por parte del colaborador y del aumento de su productividad; pero el cambio de dejar de lado el ego y perseguir el bien es un reto formidable y en la mayoría de los casos la tarea más difícil de lograr.

Consiste también en exigir a los demás seriedad en su trabajo y no tener miedo a herir sentimientos, aunque siempre hablando con consideración y educación. Y eso requiere exigirle a un ingeniero que domine la ingeniería, a un economista que domine las finanzas, a un gestor que gestione, etc. Quien no es exigente con la responsabilidad no respeta el trabajo, corrompe la organización y no merece el puesto que ocupa. Precisamente, pedir responsabilidad es obligatorio para respetar a la persona y la dignidad personal. Demandar un trabajo serio y bien hecho es una de las mejores formas de desarrollar a las personas y educarlas hacia el liderazgo.

4.4.4.1 Las ventajas y barreras de delegar

Stoner, J. et al. (1996) consideran como principal ventaja que los gerentes que deleguen tareas a sus subordinados, tienen más oportunidades de aceptar responsabilidades por parte de los gerentes que los preceden; razón por la cual, no sólo van a delegar tareas rutinarias o que requieran escaso poder de decisión, sino también, aquellas que requieran de un alto grado de creatividad e innovación, porque esto les permite tener mayor libertad para actuar con eficacia en la organización.

Otra ventaja es que la delegación hace que los empleados acepten un mayor grado de responsabilidad y apliquen su propio juicio en la resolución de los distintos problemas que se les presentan, lo cual no sólo los capacita, sino que además les incrementa la confianza en sí mismos, los predispone a tomar iniciativas y los compromete con los objetivos de la organización, debido a que se sienten miembros de la misma.

Con frecuencia este hábito conduce a la toma de mejores decisiones, debido a que, es probable que aquellos empleados que están más cerca del punto donde se desarrolla la acción tengan una visión más acertada y clara de los hechos. Además la delegación eficaz acelera el proceso de toma de decisiones, ya que cuando los empleados deben consultar constantemente a sus superiores todo tipo de decisión, se pierde mucho tiempo valioso.

Por otro lado, la mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, porque puede pensar que está perdiendo autoridad o no confía lo suficiente en sus subordinados. Por esta razón, es que muchos gerentes se presentan reacios a delegar autoridad, escondiéndose detrás de pretextos como por ejemplo: “puedo hacerlo mejor yo mismo”, “me toma demasiado tiempo explicar lo que quiero que hagan” entre otros.

La delegación consolida el funcionamiento de la cadena de responsabilidad y logra un adecuado flujo de la información. Este hábito constituye el primer paso para lograr una gestión basada en el liderazgo, en el cambio y en el talento. Organiza al colaborador para que se pueda concentrar en sus objetivos y no en burocracias que lo apartan de sus metas. Siempre es crítico el feed-back para que mediante la información de vuelta, el profesional conozca el resultado de su aporte.

4.4.5. Quinto Hábito: COMUNICACIÓN

“La comunicación es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos”. (Stoner, J. et al, 1996, p.575)

Dichos autores consideran que existen tres elementos fundamentales para definir la comunicación, ellos son:

- “Este hábito implica la participación de personas, por lo tanto, para comprender la comunicación entre dichas personas es fundamental, conocer y entender cómo se relacionan éstas entre sí.
- La comunicación entraña un significado compartido, por lo tanto para que los individuos se puedan comunicar, deberán ponerse de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que emplean.
- Por último la comunicación implica la utilización de símbolos, como por ejemplo: gestos, sonidos, letras, números, etc. Mientras que las palabras son sólo representaciones de las ideas que pretenden comunicar”.

Los procedimientos, las estrategias y políticas deben ser planificados en forma racional y lógica. Pero las personas necesitan ser escuchadas y comprendidas. Por ello es necesario que exista una fluida comunicación, en todos los niveles jerárquicos de la organización y en todos los planos de la vida en general. Como dice el dicho popular: “Hablando se entiende la gente”.

“El buen directivo transmite incansablemente valores y principios esenciales, mirándole cara a cara, que es la mejor forma de difundir la cultura. El espíritu va siempre de arriba hacia abajo. La cultura se transmite mal y pobremente a través de un e-mail, por ejemplo. La técnica influye pero

no es el elemento esencial de la cultura”. (Cardona Labarga, J.M. et al, 2006, p.185). Es una cuestión personal que exige asumir la responsabilidad de la comprensión y dedicar mucho tiempo a comunicarse con la gente.

La comunicación es el hábito de estar influenciando cara a cara constantemente a los demás, dejándose influir también por ellos para crear una visión común. Es el canal por el que fluye la motivación. Requiere contacto personal, originando pensamientos, sentimientos, buenos estados de ánimo, gran sensibilidad interpersonal y relaciones armoniosas. Quizá la mejor definición sea tener una visión común, con la cual todos los elementos de la empresa se someten a un proceso de enriquecimiento.

4.4.5.1. Factores que hacen a la buena comunicación

Cuando existe una buena comunicación entre los directivos, existe una adecuada comunicación en todos los niveles. Por ello es necesario según Cardona Labarga, J.M. et al. (2006):

- “Que esté claramente definida la Misión y Estrategias, de forma sencilla y bien entendida por todos.
- Que estén claramente definidas las responsabilidades de los mandos, especialmente cuando la organización sea matricial debe haber una buena relación entre los funcionales y los operativos.
- Que todo jefe tenga una reunión personal ininterrumpida con cada uno de los colaboradores, para el análisis de los objetivos y evaluación de los resultados.
- Que todas las reuniones de coordinación que deban tenerse; para el establecimiento de precios, servicios, análisis de cargas de trabajo, nuevas incorporaciones, etc.; estén programadas con seis o doce meses de antelación, con los participantes, objetivos y aportes de cada uno muy claros”. (p. 188)

4.4.6. Sexto Hábito: EQUIPO

4.4.6.1. Concepto de equipo

“Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común”. (Stoner, J. et al. 1996, p. 546)

Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se complementan y que se comprometen conjuntamente para una causa común, logran metas altas, operan con una metodología común, comparten responsabilidades y gozan con todo aquello.

En opinión de los autores citados precedentemente se pueden distinguir dos tipos de equipos: formales e informales. Los primeros son creados por los gerentes con la finalidad de asignarles a sus miembros, tareas puntuales que coadyuven a la organización en el logro de sus objetivos primordiales. Generalmente este grupo o equipo se conforma de un gerente y de todos los empleados que de él dependen. A su vez estos grupos pueden ser temporales, lo que implica, que se constituyen con la finalidad de dar solución a un conflicto determinado, y que luego cuando éste ha sido resuelto, el equipo se disuelve.

Por otro lado, los equipos informales surgen de la reunión de varias personas que interactúan con regularidad, por lo que a través de estos grupos los empleados comparten, no sólo, experiencias de tipo laboral sino también social.

Los equipos tienen que encontrar respuestas para siete preguntas:

- ¿Para qué están aquí?
- ¿Cómo deben organizarse?
- ¿Quién está a cargo?
- ¿Quién cuida el éxito?
- ¿Cómo deben trabajar los problemas?
- ¿Cómo deben relacionarse con otros grupos (equipos)?
- ¿Qué beneficios otorga el equipo a los miembros de acuerdo a sus necesidades como tales?

Estas preguntas no se responden en un proceso sistemático. En la práctica, estos tópicos se trabajan en la medida en que bloquean significativamente el progreso del equipo. En la medida

que los bloqueos son resueltos, el equipo se hace más fuerte. Si los bloqueos no se resuelven, el equipo experimente regresiones.

Casi siempre que un directivo habla de los miembros de su Comité de Dirección dice “mi equipo”; pero un Comité muy rara vez es un equipo. Suele ser un conjunto de individualidades destacadas que trabajan sin comprenderse muy bien. Pasan mucho tiempo hablando entre sí, pero retienen información importante, no dicen lo que realmente piensan, suprimen opiniones críticas y aceptan estrategias deficientes y mediocres. “Ésa es la principal razón por la que el impacto del Comité de Dirección sobre el conjunto de la empresa sea pobre y superficial”. (Cardona Labarga, J.M. et al, 2006, p. 189).

4.4.6.2. El trabajo en equipo

Consiste en el hábito necesario para que funcionen adecuadamente todos los procesos internos que existen en la organización y ponen al cliente en la escena principal; volcando la fidelidad del departamento hacia el equipo y el proceso. Logra un mayor compromiso, integración y sinergia que potencia el intangible.

El trabajo en equipo exige mayor responsabilidad, autodisciplina y compromiso, que espontaneidad, creatividad y consenso.

Este logro es difícil, el incremento de la complejidad por la globalización lo hace necesario para potenciar la productividad y rentabilidad. Pero creer en la persona, en el principio de subsidiaridad, solidaridad y libertad, sacude el poder tradicional de los directores y la vieja jerarquía hasta las raíces. Éstas están además defendidas por la cultura actual de la lógica moderna, fuertemente individualista. En el extremo, no se comparte, no se dialoga, ni se ayuda; se atropella la tarea que viene impuesta de forma extraña, la autoridad se ejerce tan anónimamente que funciona a base de burocracia, con normas y políticas obligatorias que alienan y no desarrollan. Se crea un sistema que potencia el funcionalismo y huye del trabajo en equipo.

La organización jerárquica-funcional, es clara, sencilla y adecuada para trabajos fáciles. Se basa en la teoría de la división de trabajo. Cada uno, ateniéndose a su puesto de trabajo, hace lo suyo y se despreocupa de lo que hacen los demás. Es una organización estable, con tendencia al

crecimiento. Pero hoy en día al basarse la competitividad más en lo intangible que en lo tangible, al ser los trabajos más difíciles y hacer falta muchos juicios de valor, se requiere trabajo en equipo.

En esta cultura el trabajo se encuentra quieto y son las personas las que se mueven a su alrededor. Es receptiva de ideas y cambios. Sin embargo, es una organización más inestable en la que se debe estar recordando constantemente el objetivo que se persigue. Este trabajo en equipo modifica los puestos de trabajo tradicionales.

Una persona no vale lo que valen sus conocimientos, sino que vale lo que valen sus conocimientos integrados con los conocimientos de los demás. Sin embargo, aunque es bueno que uno sea más capaz que los demás, sólo trabajará en equipo si es responsable y tiene una calidad personal superior. Además, tanto más difícil es la cooperación cuanto más atacante pueda ser el día a día. De hecho, esta cultura de hábitos positivos, nunca surge por sí sola, sólo surge cuando hay personas líderes, que fijan objetivos desafiantes para su equipo. Es decir que el trabajo en equipo nunca se puede establecer por decreto, es por ello que constituye una de las principales fuentes de ventaja competitiva para la empresa.

Generalmente la mayor parte del trabajo es individual y en el momento en que cada uno ya ha hecho su trabajo es cuando aparece el trabajo en equipo. Es decir que se deben cumplir dos requisitos:

- Cada integrante del equipo debe ser muy bueno en su propia especialidad.
- Para una buena gestión del conocimiento, es necesaria la integración del trabajo de todos.

4.4.7. Séptimo Hábito: APRENDIZAJE

4.4.7.1. Concepto de Aprendizaje

Se denomina aprendizaje al proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. Este proceso puede ser analizado desde diversas perspectivas, por lo que existen distintas teorías del aprendizaje. La psicología conductista, por ejemplo describe el aprendizaje de acuerdo a los cambios que pueden observarse en la conducta de un sujeto.

El proceso fundamental es la imitación (la repetición de un proceso observado, que implica tiempo, espacio, habilidades y otros recursos). De esta forma, los niños aprenden las tareas básicas necesarias para subsistir.

4.4.7.2. Tipos de Aprendizaje

Se pueden distinguir cuatro tipos a saber:

- Aprendizaje Receptivo: es aquel en el que el sujeto comprende el contenido y lo reproduce pero no descubre nada.
- Aprendizaje por Descubrimiento: se refiere a aquel en el que los contenidos no se reciben de forma pasiva, sino que son reordenados para adaptarlos al esquema cognitivo.
- Aprendizaje Repetitivo: éste se produce cuando se memorizan los contenidos sin comprenderlos ni relacionarlos con conocimientos previos.
- Aprendizaje Significativo: se da cuando el sujeto relaciona conocimientos previos con los nuevos y los dota de coherencia respecto a su estructura cognitiva.

4.4.7.3. El Aprendizaje como hábito

El hábito del Aprendizaje incluye dos consideraciones:

- Una externa: que se refiere a los conocimientos que se deben adquirir para mantenerse al día y no quedar obsoleto.
- Otra interna: que se refiere al conocimiento sobre sí mismo, el cual es relativamente escaso, ya que es fácil elevar el nivel de conocimientos, pero muy difícil evaluar bien la propia mentalidad.

Incorporar el aprendizaje continuo de todos los profesionales al sistema del funcionamiento empresarial, es una de las grandes oportunidades para aumentar la productividad.

El hábito del cambio es el del aprendizaje. Es el hábito de la mejora del carácter, tanto de los conocimientos para trabajar mejor, como de la mentalidad para liderar mejor. Es clave saber hacer

mejor y de distinta manera lo que uno ya sabe hacer muy bien. Distinto conocimiento significa distinto negocio.

Los dos puntos críticos para su desarrollo son según Cardona Labarga, J.M. et al. (2006):

- ✓ “Que el proceso sea indefinido. Lo que requiere un seguimiento constante y un feed-back fuertemente organizado para saber, mediante información de vuelta, lo que está modificando realmente la persona con el esfuerzo que está realizando, e identificar así tanto los puntos fuertes como los débiles. Sin embargo, muchas empresas piensan que se puede preparar a las personas en unos días, a través de un arreglo rápido, lo que con lleva una pérdida de tiempo y de dinero.
- ✓ Se persigue una formación muy práctica, tratando de inundar a la gente con métodos y técnicas. Se supone que cuanto mayor capacidad de análisis y mayor número de recetas, mejor directivo. En ese error incurren la mayoría de éstos, que en el fondo enseñan escasa antropología, ética, valores y profundizan poco en la esencia del proceso directivo del liderazgo”. (p. 194)

4.4.7.4. El Autodesarrollo

Suelen hacer falta demasiados años para conocerse uno a sí mismo. Quien se acerca a ese conocimiento, comunica mejor, escucha bien, mira directamente a los ojos, no se precipita, planifica de forma más realista, simplifica, hace bien lo elemental, trata bien a los demás, crea equipo, gestiona la situación en beneficio de todos, y, en general, suele cometer pocos errores. Uno suele ser muy bueno en una cosa, bueno en dos y regular en todas las demás.

Para lograr este autoconocimiento es esencial analizar los propios puntos fuertes que se potencian cuando sabe lo que debe aprender. El cómo trabaja y se relaciona, cuáles son sus valores, si es más introvertido o extrovertido, que cosas debe corregir que le hacen reaccionar mal, si piensa racional o emocionalmente, si su razonamiento sigue un esquema lógico o intuitivo, cual es la naturaleza de sus principales prejuicios, etc.

4.4.8. Octavo Hábito: INNOVACIÓN

La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

Son prácticas que, por lo general, se consideran como algo nuevo, ya sea de forma particular para un individuo, o de forma social, de acuerdo al sistema que las adopte. Innovación es generar o encontrar ideas, seleccionarlas, implementarlas y comercializarlas. La investigación y el desarrollo, la competencia, los seminarios, las exposiciones o ferias, los clientes y cada empleado de la empresa es un potencial proveedor de nuevas ideas generando las entradas para el proceso de la innovación.

Dentro de los procesos de negocio de una empresa se debe considerar el proceso de la innovación que cubre desde la generación de ideas, pasando por la prueba de viabilidad hasta la comercialización del producto o servicio. Las ideas pueden referirse a desarrollar o mejorar un nuevo producto, servicio o proceso.

El proceso de innovación se entiende como la aplicación de nuevos procedimientos técnicos para beneficiar la actividad empresarial, lograr beneficios mayores, crecimiento, rentabilidad y competitividad, esta aplicación es conocida como real. Mientras que una innovación incremental se entiende como la transformación de los procesos existentes para optimizar su funcionamiento. La innovación no sólo es aplicable a la mejora de procesos de producción sino también a la mejora de organizaciones.

4.4.8.1. El hábito de la innovación

Las innovaciones de gran alcance deben ser impulsadas por la Alta Dirección, pero toda la empresa debe estar innovando en su trabajo. De ahí la importancia de la comunicación vertical, sobre todo en sentido ascendente. Cuando hay información ascendente fuerte, la base dirige a la dirección, lo cual es absolutamente correcto si hay responsabilidad y es señal de que la estrategia es muy buena. Lógicamente, decir que la línea de contacto directo es la que impulsa la innovación, es como decir que la animan los clientes, como debe ser y no la tecnología. Este último hábito es casi automático si se tienen adquiridos los demás. Tomado aisladamente quizá sea el más difícil. Los mercados, competidores, canales de distribución, proveedores, etc.; están cambiando

velozmente, fusionándose, transformándose, ampliándose, reduciéndose y entrelazándose. Toda esa turbulencia del entorno puede anular las estrategias, productos o políticas en un abrir y cerrar de ojos. Por esto, el líder genuino está asegurando una cultura semántica, una organización, conocimientos, etc.; inspirado por la visión de mejorar el servicio al cliente y no la tecnología ni los productos.

Cuando se aplica un programa de formación y desarrollo de directivos a todos los equipos responsables de una empresa, el objetivo último que se persigue es lograr un índice de innovación mínimo. Estas ideas de mejora serán de uno u otro alcance según el nivel del profesional. Pero mientras un buen índice de innovación, que es el más fuerte impulsor de la productividad, no se esté logrando, algo está funcionando de forma inadecuada o insuficiente.

4.4.8.2. Obstáculos a la Innovación

En la opinión de Cardona Labarga, J.M. et al. (2006) los obstáculos son los siguientes:

- El miedo a cometer un error puede paralizar a las personas; una nueva idea siempre es una incógnita, introduce desorden y en apariencia nunca es práctica. Además no hay forma de distinguir con facilidad si es buena o mala. Este miedo hace pensar que la situación es imposible de modificar. Precisamente un directivo innovador es hábil para tratar lo imposible. Cuando abundan profesionales poco innovadores, hábiles en demostrar la inconveniencia de cualquier nueva decisión, reflejo de no saber lo que está pasando en el mercado, se acaba haciendo necesaria una cirugía radical, en la que lo peor es que gente inocente es la que termina perdiendo.
- Los departamentos de servicios y funcionamiento que, salvo honrosas excepciones, suelen ser monopolios internos, que bajo apariencia de progreso no mejoran la productividad, introducen burocracia y crean desmoralización.
- Cuando una empresa tuvo éxito y se desarrolló bien, lo que fue bueno para crecer en ese momento es ahora un obstáculo, ya que la gente evoca aquello que era tan bueno.

4.5. Espíritu Gerencial

El hábito implica tener espíritu y simultáneamente con él, tener habilidades técnicas y conocimientos. Ese espíritu son las creencias o supuestos. El potencial de una persona viene dado por su carácter, que es el producto de su mentalidad por sus conocimientos. Paralelamente en una empresa es el producto de su cultura por su estrategia. Pues bien el factor más crítico de los dos podría decirse casi universalmente está en el escaso grado de desarrollo de la mentalidad de la cultura, o del comportamiento, donde está el aspecto espiritual. Casi nunca el fallo está en que sea escaso el factor “conocimientos”. “Es el liderazgo el que genera la tecnología, no la tecnología el liderazgo”. (Cardona Labarga, J.M, 2004, p. 42)

Líder es aquel que crea un estado de conciencia en el grupo, que al acrecentar la confianza, la comunicación y el compromiso, desarrolla las personas y la organización. Es una cuestión de espíritu. En mucho menor grado la cultura, liderazgo, es una cuestión de técnicas o conocimientos.

Las creencias y supuestos que a veces son premisas inconscientes, suelen estar fuertemente arraigadas, porque se han consolidado a lo largo de los años, sin cuestionarlas y dándolas por válidas y verdaderas. Los supuestos se pueden modificar con experiencias nuevas. Este es un apartado en el que no se puede entrar con facilidad, ya que la forma de incorporar experiencias nuevas al esquema mental depende de muchos factores, entre ellos se encuentra la propia inercia, el temperamento, etc.

Concretamente cada directivo ha desarrollado cada uno de los ocho hábitos directivos definidos, en un determinado grado que se refleja en su mentalidad y unos supuestos que le han llevado a ello.

4.6. Supuestos y creencias de cada uno de los 8 hábitos

<u>Primer Hábito: de la Información</u>	
<u>Supuestos Erróneos</u>	<u>Supuestos Adecuados</u>
La gestión del conocimiento la baso en la cantidad de datos que me aportan las tecnologías de la información.	La gestión del conocimiento la baso: 1° en que reflexiono con criterio sobre la información que necesito para hacer bien mi trabajo, 2° busco y capto esa información(que no son simples datos), 3° pienso y reflexiono para convertirla en conocimiento y transmitirla.
“No quiero que otros departamentos sepan lo que hacemos nosotros”.	Me siento responsable de suministrar a los demás información mía que necesitan para hacer bien su trabajo.
Llevo 25 años trabajando en este mercado. Conozco perfectamente a mis clientes. Incluso son mis amigos.	El conocimiento de mis clientes es insuficiente por definición. Necesito conocerlos mejor y sobre todo necesito conocer clientes nuevos.
“Tengo poder en la medida que acumule o controle información”.	Tengo poder en la medida que eduque a los demás. Y educar es suministrar información.
Las cosas que me calle no me comprometen ni me causan problemas.	Soy útil en la medida que comparto información. Sobre todo cuanto mayor sea mi responsabilidad.

<u>Segundo Hábito: Misión y Estrategia</u>	
<u>Supuestos Erróneos</u>	<u>Supuestos Adecuados</u>
En la empresa lo que importa es ganar dinero para satisfacer al accionista.	Lo que importa es que estén satisfechos accionistas, clientes, empleados, proveedores y sociedad en general. Todos a la vez.
La esencia de la función directiva está en los RR.HH, el marketing, las finanzas y las operaciones.	La esencia de la función directiva está en definir el “es”, el “debe ser” y en cómo ir del uno al otro.
Logro diseñar una muy buena estrategia que concreta productos, servicios, mercados y tecnologías.	Logro que una estrategia lo suficientemente buena esté en la cabeza de muchos.
Cada uno tiene sus propios objetivos claros y coherentes.	No vale ni mi visión ni la del otro. Hace falta una tercera visión estratégica común a todos.
Nuestra ventaja competitiva está en los productos, organización y tecnología.	Nuestra ventaja competitiva está en el comportamiento de las personas, que no sólo es cultural sino también estratégico.

<u>Tercer Hábito: de los Resultados</u>	
<u>Supuestos Erróneos</u>	<u>Supuestos Adecuados</u>
Lo que tengo que hacer está detallado en la descripción de mi puesto de trabajo. Es obvio y evidente.	Reflexiono con frecuencia sobre en qué me debo concentrar para hacer mi mejor contribución, marcar la diferencia y hacer un aporte genuino. No es obvio ni evidente.
Aquí estoy para trabajar resolviendo los continuos problemas que se presentan.	Aquí estoy para trabajar aprovechando las oportunidades y centrándome en lo importante, no en lo urgente. Me planifico bien y no improviso.
Aquí estoy para actuar constantemente moviéndome mucho y a toda velocidad, según la marcha de los acontecimientos.	Aquí estoy para actuar inteligentemente estableciendo mis prioridades, sin dejarme arrastrar por los acontecimientos habituales.
El éxito consiste en el logro de los objetivos. A al fin estoy al tanto de las mejores prácticas y fórmulas de excelencia.	El éxito es un estado mental que se auto perfecciona (y que por tanto, logra objetivos). Supone autodisciplina. La búsqueda del éxito fácil es un engaño social, grave y frecuente.
Inevitablemente tengo que hacer un poco de todo.	Integro todas mis funciones para que no estén cada una por su lado y no me creen dispersión, angustia y malos resultados.

<u>Cuarto Hábito: de la Delegación</u>	
<u>Supuestos Erróneos</u>	<u>Supuestos Adecuados</u>
Delego responsabilidad, tareas y funciones. Mantengo el control.	Delego autoridad. Doy libertad al colaborador, me pongo en sus manos y me vuelvo vulnerable. Creo confianza.
Como jefe, tengo bien pensado el plan y dirijo al colaborador diciéndole con claridad qué tiene que hacer.	Mi colaborador es responsable y (si está formado) sólo lo escucho. Él lleva la iniciativa en cualquier conversación, establece sus objetivos, dice qué recursos necesita, se autoevalúa y se da a sí mismo los consejos que necesita.
Como jefe soy imprescindible como juez que imparte justicia y dictamina lo que está bien y mal.	Mi colaborador tiene libertad para entrar en mi despacho y decirme: “Esto lo estamos haciendo mal por esto, esto y esto”. No permito que un colaborador tenga “mentalidad de subordinado”.
Mi recurso empresarial más escaso, lógicamente, es el dinero, la tecnología y los conocimientos.	Mi recurso empresarial más escaso es la Capacidad Gerencial de mis directivos y mandos.
No permito errores.	Puedo permitir errores. Pero nunca actitudes negativas; esto sí que lo afronto personalmente, cara a cara y hasta el final.

<u>Quinto Hábito: de la Comunicación</u>	
<u>Supuestos Erróneos</u>	<u>Supuestos Adecuados</u>
<p>“No me lo cuente, no quiero saberlo”. “¡Venga sólo con soluciones!”</p>	<p>“Estoy dispuesto a escuchar y modificar mi propio comportamiento, que es lo que exige la comunicación”</p>
<p>“¡Lo dije con toda claridad!” “¡Le hablaré más despacio!”</p>	<p>La comunicación es un fenómeno imperfecto. Comprenderé antes de ser comprendido, para no construir una Torre de Babel.</p>
<p>“Este hombre es un intruso. ¡No lo ve como yo! No crea equipo”.</p>	<p>Donde todos piensan igual, nadie piensa mucho. ¿Qué ve él que yo no veo?</p>
<p>Hablo a mi colaborador y él me escucha. Es importante que haga bien las cosas. Le exijo responsabilidad.</p>	<p>Me habla mi colaborador y yo le escucho. Creo una profunda comprensión común. Nos exigimos responsabilidad mutuamente.</p>
<p>Soy muy sincero, no engaño a nadie y digo la verdad.</p>	<p>Soy siempre positivo. Una comunicación absolutamente sincera destruye la relación. Soy sincero y diplomático a la vez.</p>

<u>Sexto Hábito: del Equipo</u>	
<u>Supuestos Erróneos</u>	<u>Supuestos Adecuados</u>
Para gestionar el trabajo hace falta, sobre todo, un ejecutivo agresivo, independiente, enérgico y que sea un N°1.	Para gestionar el conocimiento hace falta, sobre todo, un líder que transforme un Comité de Dirección en un Equipo de dirección. ¡Nada menos!
“No es mi problema. Yo hago lo mío y el que venga atrás que se las arregle”.	El cómo veo el problema es el problema. Antepongo la labor de equipo a mi protagonismo personal.
El trabajo en equipo requiere, sobre todo, espontaneidad, tolerancia, consenso y creatividad.	El trabajo en equipo exige responsabilidad, autodisciplina, entrenamiento y compromiso con los resultados.
Cuando hace falta, practico la política del “divide y vencerás”	El “divide y vencerás” destroza la gestión del conocimiento. El conocimiento no utilizado es el segundo costo oculto más alto.
Lo importante es que cada especialista haga bien su trabajo y que cada uno esté en lo suyo.	Los especialistas deben trabajar en equipo para poder hacer bien su trabajo. La comunicación horizontal es la que crea equipo y “añade valor” al cliente

<u>Séptimo Hábito: Aprendizaje</u>	
<u>Supuestos Erróneos</u>	<u>Supuestos Adecuados</u>
No necesito mucho más aprendizaje. Creo que: -como experto ya me lo sé. –no tengo tiempo para formarme. –me voy formando sobre la marcha. –no es extraordinaria mi experiencia en curso de formación.	En mi aprendizaje, lo primero que necesito es conocerme a mí mismo: auditar mis malos hábitos, puntos débiles, qué cosas me hacen reaccionar mal y darme cuenta de cómo influye en los demás mi propio comportamiento.
“Yo soy así”, aunque tenga a veces que imponerme a los demás para librarles de sus errores.	“Yo actúo así”, me pongo en cuestión y desarrollo más conocimientos que potenciarán mis puntos fuertes.
La productividad es, ante todo, cuestión de tecnología.	La productividad es, ante todo, cuestión de aprendizaje. Quien adquiere conocimientos crea un puesto de trabajo nuevo.
Somos los que más sabemos y no cometemos errores.	Fuerzo, a mí y a los demás, a tareas tan difíciles que no tengamos más remedio que cometer errores y aprender.
Sólo me interesa una formación “muy práctica”. También en hábitos y habilidades directivas. Pero muy prácticos y rápidamente.	Cuido la educación en virtudes: puntualidad, honestidad, autodisciplina, lealtad, veracidad, integridad, decencia; cuyo aprendizaje es crítico y enemigo de la prisa.

<u>Octavo Hábito: de la Innovación</u>	
<u>Supuestos Erróneos</u>	<u>Supuestos Adecuados</u>
Esta forma de hacer las cosas es correcta. Siempre lo hemos hecho así, funciona bien y no es conveniente cambiarlo.	Toda empresa debe estar transformándose en otra distinta. Esto exige estar modificando constantemente la forma de hacer las cosas.
Un buen innovador es alguien creativo, imaginativo y con grandes ideas.	Un buen innovador es alguien que trabaja arduamente y que se responsabiliza de lograr la aplicación de una idea a base de autodisciplina.
Tengo miedo de cometer un error, me paralizó y digo:-hablaremos de ello. – esperemos a ver qué pasa. –llevas poco tiempo aquí. –no tenemos presupuesto. – seamos prácticos y realistas. –las cosas son como son. –eso es imposible. –lo intenté y no funcionó. –lo haríamos si alcanzáramos un 10% más de margen.	No tengo miedo de cometer errores y digo:-quien no innova, trabaja inhumanamente. –como sea, hay que cambiar la situación porque sé lo que está pasando en el mercado. -¿Qué cosas imposibles originarían un cambio radical si fueran posibles? Cuando escucho algo que contradice lo que “es cierto”, reflexiono cuidadosamente.
Pongo mis ideas en un pedestal. Soy bastante genial.	Me pregunto: ¿Quién está más loco? ¿Los demás o yo?

Fuente: Cardona Labarga, J.M, 2004, p. 44 a 46.

CAPITULO V

CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE LIDERAZGO

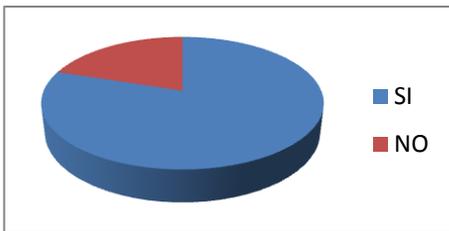
En base a los conocimientos acumulados durante nuestro trabajo realizamos un cuestionario al personal administrativo de una organización de nuestro medio sobre la existencia y reconocimiento de líderes en su lugar de trabajo.

El estudio consistió en un cuestionario realizado a quince empleados administrativos formado por nueve preguntas con solo dos opciones de respuesta SI-NO. De carácter anónimo y con un fin estadístico y de análisis únicamente.

Los resultados del cuestionario fueron los siguientes:

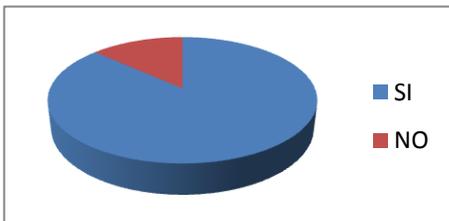
1- ¿Conoce el concepto de liderazgo?

SI	NO
12	3



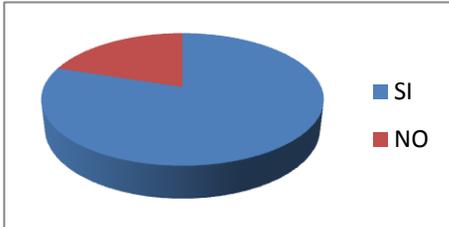
2- ¿Se siente capacitado para identificar un líder?

SI	NO
13	2



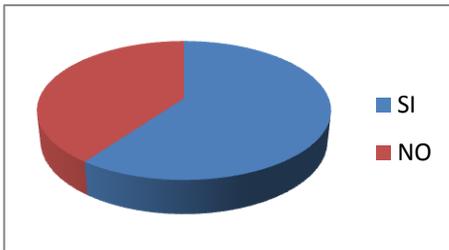
3- ¿Es su jefe el líder en el grupo?

SI	NO
12	3



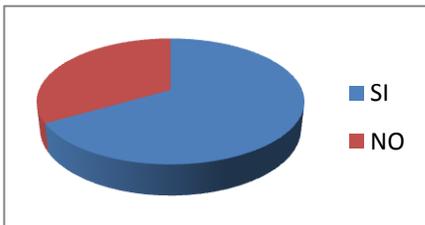
4- ¿Reconoce algún hábito positivo en el líder?

SI	NO
9	6



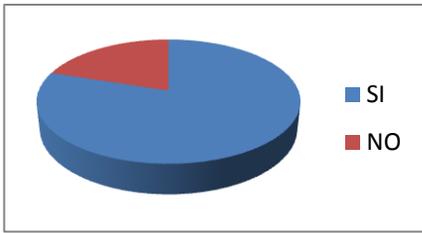
5- ¿Identifica el rasgo carisma en su líder?

SI	NO
10	5



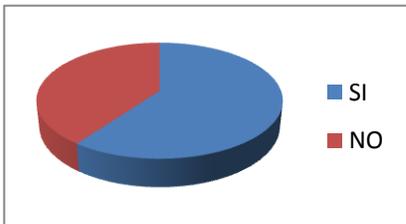
6- ¿Identifica el hábito de Responsabilidad en el líder?

SI	NO
12	3



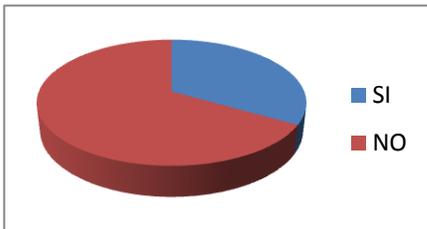
7- ¿Se siente motivado por el líder?

SI	NO
9	6



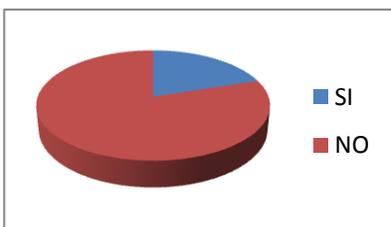
8- ¿Cree que su tarea es reconocida por el líder?

SI	NO
5	10



9- El líder. ¿acepta sugerencias o reclamos?

SI	NO
3	12



Analizando el resultado del cuestionario podemos llegar a la conclusión de que existe una falta de conocimiento respecto al verdadero concepto del liderazgo, ya que por ejemplo la mayoría de los empleados consideró a su jefe como líder, pero al mismo tiempo no sienten que éste valore su trabajo y dedicación. Característica ésta que no corresponde a un verdadero líder, pues como hemos explicado anteriormente éste siempre valora a sus discípulos; porque lo que le interesa es construir o edificar y no destruir.

Otra de las respuestas fue que el líder no acepta sugerencias o reclamos, característica ésta que tampoco corresponde a un verdadero líder ya que él siempre busca rodearse de personas que hagan lo que piensan y sienten y no de mediocres, porque se retroalimenta de ellos, al valorarlos y por lo tanto acepta sugerencias y admite sus errores.

Como conclusión estamos en condiciones de aseverar que el jefe de estos empleados se autodefine como líder pero sólo es jefe, porque carece de elementos fundamentales como compromiso, trabajo personal, interés por el equipo de trabajo, entre otras.

CONCLUSIÓN

Luego de haber analizado el concepto de liderazgo desde sus inicios hasta la actualidad, hemos llegado a la conclusión de que existen líderes en las distintas organizaciones pero éstos aún no logran adaptarse a los nuevos hábitos que hemos descrito en el modelo de “gestión por ocho hábitos”.

Por lo tanto queda una ardua tarea por llevar adelante para lograr que los líderes cumplan y comprendan cual es su verdadero rol dentro de cualquier organización en cualquier ámbito que se encuentren, para que puedan contribuir y lograr el verdadero éxito empresarial.

En nuestra opinión dicha tarea comienza por uno mismo, porque como hemos expresado anteriormente, el liderazgo depende del trabajo y compromiso personal de cada uno. Es por ello que no existe una receta mágica; pero todos podemos ser líderes si esto lo planteamos como un objetivo a lograr.

Es decir que los líderes se hacen, lo que significa que en toda empresa se pueden formar nuevos líderes siempre y cuando estén convencidos de que pueden serlo. Por ello es tan importante que el jefe de toda empresa sea un verdadero líder, para que pueda educar a sus discípulos (empleados) en busca de la plenitud personal que se traduce en la mejor versión de sí mismos.

Consideramos necesario que los directivos de empresa, una vez educados sus empleados, deben desarrollar planes estratégicos que ayuden a los potenciales líderes a adaptarse a los hábitos y roles que exige el entorno cambiante en el que se encuentra inserta la empresa. Esos hábitos consisten en: la información, la misión y estrategia, los resultados, la delegación eficaz, la comunicación, el trabajo en equipo, el aprendizaje continuo y la innovación.

Concluimos en que la solución al grave problema de falta de líderes depende de cada uno, sólo cuando logremos liderar nuestra vida, podremos liderar a otros en cualquier ámbito en el que nos desenvolvamos.

INDICE BIBLIOGRÁFICO

- Almeida, A. (2011). *Ibañez-Frocham y los 11 desviadores del liderazgo*. Recuperado el 20 de abril de 2011, de <http://mba.americaeconomia.com>.
- Álvarez, P. (2010). *La hora de abrir el debate sobre un nuevo liderazgo*. Recuperado el 26 de junio de 2011, de [http:// www.cincodias.com](http://www.cincodias.com).
- Bolívar, J.M. (2011) *Las Combinaciones Peligrosas*. Recuperado el 26 de enero de 2011, de <http://www.optimainfinito.com>.
- Bolívar, J.M. (2010) *Desarrollo Profesional: 10 Rasgos del Liderazgo 2.0*. Recuperado el 3 de marzo de 2011, de [http:// www.optimainfinito.com](http://www.optimainfinito.com).
- Bolívar, J. M. (2011) *10 Rasgos del Aprendizaje 2.0*. Recuperado el 1 de marzo de 2011, de <http://www.optimainfinito.com>.
- Bolívar, J. M. (2010) *Liderar es Gestionar el Espacio en Blanco*. Recuperado el 14 de diciembre de 2011, de [http:// www.optimainfinito.com](http://www.optimainfinito.com).
- Cardona Labarga, J. M. (2004). Los ocho hábitos directivos y el espíritu gerencial. *Capital Humano*, N° 177, 40-49.
- Cardona Labarga, J.M., & Cardona Patau, S. (2008). *Cartas a un profesional de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cardona Labarga, J.M., & Cardona Patau, S. (2002). *Del miedo a la confianza*, Madrid: Díaz de Santos.
- Cardona Labarga, J.M., Cardona Patau, S., & Cardona Patau, A. (2006). *Liderazgo y gestión por ocho hábitos* (2° ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Franco, C. (2011). *Las empresas deben resolver la falta de liderazgo eficaz*. Recuperado el 16 de mayo de 2012, de <http://www.tendencias21.net>.
- Franco, C. (2011). *Los líderes más efectivos son los sistémicos*. Recuperado el 25 de febrero de 2012, de <http://www.tendencias21.net>.
- Franco, C. (2011). *Más de un cuarto de los líderes dirige sin preparación suficiente*. Recuperado el 18 de abril de 2012, de <http://www.tendencias.21.net>.

- Franco, C. (2011). *Retos de los líderes*. Recuperado el 18 de abril de 2012, de <http://www.tendencias.21.net>.
- Franco, C. (2011). *Obtener resultados a toda costa puede ser contraproducente*. Recuperado el 24 de abril de 2012, de <http://www.tendencias21.net>.
- Franco, C. (2011). *No siempre los más duros son los mejores*. Recuperado el 24 de abril de 2012, de <http://www.tendencias21.net>.
- Franco, C. (2011). *Otros datos*. Recuperado el 24 de abril de 2012, de <http://www.tendencias21.net>.
- Franco, C. (2011). *Enfoque humano*. Recuperado el 25 de febrero de 2012, de <http://www.tendencias21.net>.
- Hampton, D. (1981). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Landolfi H. (2007). *Liderazgo según Hugo Landolfi*. Recuperado el 22 de agosto de 2011, de <http://www.sabiduria.com>.
- Lara, M. (2011). *Componentes del Liderazgo*. Recuperado el 23 de noviembre de 2011, de <http://www.servirparaganar.com.mx>.
- Larocca, H., & Vicente, M. (1995). *Dirección de Organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Macchi.
- Nieves Cruz, F. (2006). *La estrategia en la administración*. Recuperado el 25 de agosto de 2011, de <http://www.gestiopolis.com>.
- Pérez, R. (2012). *Material de estudio de Cátedra: Elementos de Administración*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- Solana, R. (1994). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas SA.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert Jr, D. (1996). *Administración*. México: Prentice hall.
- Terry, J & Franklin, S. (1993). *Principios de Administración*. México: CECSA.
- Thompson, I. (2007). *Concepto de Misión*. Recuperado el 2 de septiembre de 2011, de <http://www.promonegocios.net>.

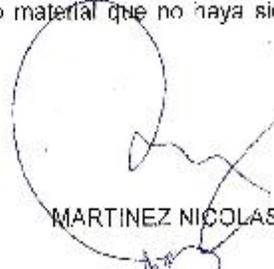
- Toffler, A. (1985). *La Empresa Flexible*. España: Plaza y Janes editores SA.
- Werther, Jr., & Heith, D. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

DECLARACIÓN JURADA

Por la presente los autores del trabajo de investigación declaran que, el mismo, fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya sido dado a conocer en las referencias.



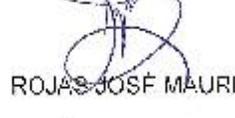
GAMBA MAURO IVAN



MARTINEZ NICOLAS



RODRIGUEZ MARÍA DAN ELA



ROJAS JOSÉ MAURICIO