

6. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Autora: Lic. Mariana Eslava

6.1. INTRODUCCIÓN

Luego de haber abordado el proceso administrativo desde distintas aristas, ahora vamos a hacer hincapié en el comportamiento organizacional como aspecto relevante que deben estudiar u observar los gerentes cuando ponen en práctica la función dirección, que es considerada la función más desafiante del proceso administrativo. ¿Por qué desafiante? porque es la función que todo gerente lleva a la práctica en relación estrecha con las personas, y en particular con sus colaboradores directos, a quienes supervisa y que, gracias a ellos, se van a cumplir los objetivos. Pero claro, esto no es nada fácil, los gerentes dependen de ellos para lograr los objetivos, y a su vez ellos necesitan de un buen gerente, que ejerza un liderazgo efectivo.

En este apartado entonces vamos a abordar diversos aspectos que forma parte de la función dirección, comenzando por el comportamiento organizacional que es la base para comprender cómo las personas actúan en sus ámbitos de trabajo.

Luego iremos recorriendo ese entramado de relaciones como la influencia, el poder, la autoridad, la comunicación, y la motivación, todos ingredientes fundamentales para ejercer un liderazgo efectivo.

Al final del documento, se presentan tres anexos para complementar la lectura y un test sobre capacidad de liderazgo que puede resultar de suma utilidad.

6.2. EJERCIENDO LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Al inicio de este apartado, hicimos referencia a que los gerentes deben observar el comportamiento de las personas, esto es fundamental para ejercer un liderazgo efectivo.

¿Qué es ejercer un liderazgo efectivo?

Para responder esta pregunta, tenemos que pensar indefectiblemente, que un gerente al trabajar con personas debe “lidiar” con ellas y eso no es nada fácil, pero ¡que placentero es contar con un buen equipo que responda y le facilite la labor diaria!

Por un momento, podríamos hacer una comparación, y visualizar a la organización como un gran iceberg. Nos daremos cuenta de que efectivamente en ella están presentes los aspectos visibles (la punta del iceberg) y aquellos que no se ven, pero “están”. ¿Qué encontramos en cada una de estas partes? Buena pregunta...

Cuando indagamos acerca de la estructura de la organización – que ya la analizamos en el apartado anterior- y nos sumergimos en ella, vamos a observar personas que ocupan puestos de trabajo con determinadas funciones, tareas, alcance de las responsabilidades, etc.), Esto es “lo visible”, lo que se supone que conocen todos los integrantes. Pero indefectiblemente también existen aspectos llamados invisibles, intangibles que se perciben, se viven se sienten. Este conjunto de sentimientos -si la palabra lo permite- se puede reflejar en la “conducta” de cada uno y se aprecia a través de las actitudes, percepciones, personalidad, creatividad, manejo del conflicto y la comunicación, liderazgo, motivación, etc. Claro que, al ser aspectos subjetivos, van fluctuando de acuerdo con el estado de ánimo; no pueden estar estipulados, van surgiendo espontáneamente, por eso se consideran aspectos no visibles o en todo caso, habría que “hurgar” para descubrirlos.

Ese complejo entramado de relaciones se conoce con el nombre de COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Es el estudio de las acciones o conductas de todos los integrantes de una organización en relación con su tarea y con sus compañeros de trabajo. El mismo se centra básicamente en dos ejes importantes: el comportamiento individual y el comportamiento grupal.

¿Qué es lo que a los gerentes les interesa saber o conocer de las personas? Justamente van a querer conocer:

- el motivo por el cuál las personas se portan o reaccionan- si el término lo permite- de tal o cual manera frente a una determinada situación
- cómo predecir esa conducta
- cómo influir en su comportamiento.

En este sentido, tendrán que permitirles desarrollar determinadas destrezas, descubrir fortalezas de manera de construir equipos de trabajo bien efectivos y

motivados. Por eso, y por muchos otros motivos, es sumamente importante en el ejercicio de la función “dirección”, el desarrollo de las habilidades humanas y entre ellas el liderazgo.

El comportamiento va a variar según la persona actúe en forma individual o grupal. Existen muchísimos parámetros para medir el comportamiento, uno de ellos es la actitud.

Si nos preguntamos qué es la ACTITUD, no tendríamos dudas en responder rápidamente que es la predisposición para realizar alguna tarea. Muchas veces, observamos que ésta es positiva, neutra o negativa, incluso va cambiando según el estado de ánimo de cada persona.

Pero si nos preguntamos ¿para qué los gerentes deben interesarse por las **ACTITUDES** de sus colaboradores?, la respuesta es: porque éstas influyen en su comportamiento. Un empleado satisfecho falta menos al trabajo que uno que no lo está, se desempeña mejor. ¿Pero esto de qué va a depender? Sin duda de lo que haga el gerente (administrador) para generar o mantener la moral alta y la actitud positiva; por ejemplo, puede ofrecer un trabajo desafiante, recompensar de manera equitativa y crear condiciones de trabajo agradables (evidentemente, en muchos casos es una relación “ida y vuelta”).

Muchas veces se recurre a encuestas sobre actitud a fin de obtener retroalimentación sobre la manera en que los empleados perciben sus condiciones de empleo. Las políticas y prácticas que los gerentes ven como objetivas y justas, pueden no ser vistas de la misma manera por los empleados (percepción). Por lo tanto, pueden ayudarlos a tomar decisiones a tiempo. Lo importante a tener en cuenta es que, si no se van a tomar acciones luego de realizarlas, mejor es no hacerlas ya que crean expectativas y luego los empleados podrían sentirse desanimados.

Otro aspecto que merece mención especial y que se refleja en el comportamiento de las personas, es la **PARTICIPACIÓN**.

Frases como ésta son muy comunes de escuchar: “Juan no participa, siempre está calladito.” Pero... tomemos conciencia del impacto que causa la participación o la ausencia de ella en los equipos de trabajo o en los distintos grupos a los que pertenecen las personas en una organización.

La participación es uno de los tantos atributos de los grupos y más cuando trabajan en equipo. Esta implica trabajar en cooperación con otros, de una manera coordinada, armónica y enfocada, aprovechando las fortalezas de cada uno de sus integrantes y potenciándolas a favor del grupo mediante la sinergia.

Una participación efectiva significa el respeto mutuo y la aceptación del otro, y se articula con una buena comunicación que genere liderazgo con o sin autoridad.

Continuemos entonces profundizando sobre el comportamiento grupal que aparece en ese entramado de relaciones que van surgiendo como la comunicación,

la motivación, el liderazgo, las relaciones de poder y el conflicto y que son muy interesantes de observar y estudiar.

Estas relaciones espontáneas que se van dando naturalmente, hace que, den como resultado, la formación de grupos informales, que surgen por iniciativa de las personas en función de los intereses propios. Quien lidera esos grupos no necesariamente es el jefe, sino el líder informal que surge espontáneamente. La razón de ser de estos grupos informales radica en que son las vías por las cuales pueden conseguir lo que no se puede a través de la organización formal. Dentro de estos grupos encontramos a los grupos de interés y los grupos de amistad. Los primeros son transitorios, se forman para cumplir con un objetivo determinando y luego se desarman, a diferencia de los grupos de amistad que son permanentes e incluso persisten fuera del ámbito laboral.

En contraposición a los grupos informales, están los grupos formales, preestablecidos por la estructura de la organización. En esta clasificación aparecen los llamados grupos de tarea o de trabajo, que se crean para realizar un proyecto y luego se disuelven y los “de mando”, conformados por la relación de autoridad establecida por el propio jefe y sus colaboradores directos.

Cualquiera sea el tipo de grupo, los miembros de una organización tienden a esperar trabajar en ellos, a formar parte. De alguna manera desean sentirse identificados o tener pertenencia. Lo ideal es que el mismo grupo formal se fusione con el informal, de manera que el trabajo sea lo más ameno posible.

Uno de los aspectos fundamentales de todo grupo es la contribución de los miembros a la tarea asignada, lo que lleva indefectiblemente a pensar cómo se aprovecharán los estilos personales para el logro de los objetivos. En este sentido la participación es clave. Si cada integrante aporta ideas diferentes, personalidad, manera de hacer las cosas y éstas contribuyen a lograr **sinergia**, podremos decir que este grupo de trabajo – transformado en equipo- es productivo y que sus miembros se enriquecen personalmente por el aporte que hacen sus compañeros.

Si la participación de los miembros va mermando, el grupo se va debilitando y de alguna manera corre el riesgo de perder identidad, produciendo desmotivación en las personas que sí están alineadas a cumplir los objetivos; la cooperación va perdiendo fuerza, ya que se va percibiendo falta de colaboración con la posibilidad que aparezca el conflicto.

Ya estamos en condiciones entonces, de cerrar la idea y darnos cuenta la importancia del rol individual dentro de un grupo y cómo el mismo logrará la productividad esperada en función de los aportes individuales que se da, sin duda, con la activa participación. En este sentido, la sinergia – mencionada anteriormente- es una condición fundamental. Pero ¿qué es concretamente? la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. Por eso se dice que en un equipo de trabajo dos más dos no son cuatro, sino que puede ser cinco, nueve o quince.

Pero “no todo lo que brilla es oro”, dice el dicho. En contraposición con el concepto de sinergia, aparece otro concepto llamado HOLGAZANERÍA SOCIAL que es pertinente traerlo en esta circunstancia: un término psicológico que describe cómo hay gente que, cuando trabaja en grupo, se esfuerza menos que si trabajara solo. Tiene que ver con el tamaño del equipo y con la forma de reconocer los esfuerzos de cada miembro. La holgazanería social desaparece por completo cuando los miembros del grupo creen que se observan y evalúan correctamente sus esfuerzos y contribuciones.

Uno de los principales factores que la causan es hasta qué punto, y en qué grado, los miembros del grupo se sienten personalmente responsables de lo que se produce. En un grupo en que los miembros sean relativamente anónimos, y en el que cada contribución sea muy similar a las demás, aparecerá la holgazanería social. En un grupo en el que cada aportación sea diferente (o al menos eso le parece a los demás), aparece la coacción y la gente trabaja más.

LO dicho hasta aquí se puede observar en el siguiente ejemplo: “EL VUELO DE LOS GANSOS”

La ciencia ha descubierto que los gansos vuelan formando una V porque cada pájaro bate sus alas produciendo un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en V la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más su poder de vuelo, a diferencia de que si cada pájaro volara solo. Cada vez que el ganso se sale de la formación, siente la resistencia del aire y se da cuenta de la dificultad de volar solo. Por lo anterior, de inmediato se incorpora a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va delante. Cuando el ganso que va en cabeza se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso o gansa toma su lugar. Los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos para estimular a los que van delante para mantener la velocidad. Cuando una gansa o ganso enferma o queda herida, dos de sus compañeros se salen de la formación y le siguen para ayudarla o protegerla. Se quedan con ella hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera. Sólo entonces los dos compañeros vuelven a la banda o se unen a otro grupo.

Es importante señalar que lo que le interesa- saber al gerente/administrador como observador del comportamiento de las personas es - en principio – las relaciones de influencia entre los miembros de los grupos, ¿por qué? , porque de esas relaciones, surgen los líderes.

¿Por qué es importante identificar al líder?, ¿qué es ser líder? ¿qué es el liderazgo?

Veamos...

El **LIDERAZGO** implica poner en práctica las habilidades humanas, y por tal motivo el estilo de ejercerlo será particular de cada persona. Lo que sí podemos afirmar que se entrelazan tres aspectos sumamente importantes: la autoridad, la influencia y el poder.

La autoridad, básicamente es “mandar”, es el derecho que tiene un gerente o administrador para dar órdenes y esperar que sean cumplidas. En este sentido, podemos inferir perfectamente que, al dirigir, un jefe está mandando, está dando órdenes, les está diciendo a sus colaboradores que hagan tal o cual cosa... Ahora bien, ¿cómo es la forma en que lo hace? ¿de qué herramientas se vale? Estas son las preguntas que nos deberíamos hacer para comprender los estilos de dirección utilizan los gerentes para asegurarse que las cosas se hagan a través de sus colaboradores. **(VER ANEXO I: ESTILOS DE DIRECCIÓN)**

Una buena pregunta nos podríamos hacer: ¿se puede dirigir mandando lo menos posible? ¿Cómo? Utilizando la herramienta llamada INFLUENCIA, que no es ni más ni menos que una cualidad personal que tiene un gerente para poder relacionarse con su grupo a cargo, de tal manera que consiga los resultados esperados. Entonces, en ese “modo” de hacerlo, está el secreto.

Cuando dijimos -al principio de este apartado- que dirigir es una función muy desafiante porque al involucrar a las personas, de alguna manera requiere conocer sus actitudes, comportamientos, personalidades, motivaciones, es necesario entonces señalar que el gerente debe hacer uso de sus habilidades humanas, o sea de su capacidad de relacionarse, de empatizar con la gente. Él debe ser lo suficientemente amplio para admitir las diferencias individuales y utilizar distintos estilos o “modos” para conducir sus equipos de trabajo. Además, es necesario que cuente con líneas de comunicación efectivas.

¿Cuál será ese “modo” de dirigir? Ya nos estamos acercando al concepto de liderazgo...

Un gerente puede dirigir mandando, dando órdenes, claro. En este caso la influencia la ejerce porque de alguna manera se siente avalado por el puesto que le da ese derecho.

Existen otros gerentes, que ejercen influencia sin hacer uso de su derecho a dar órdenes, sino que lo hacen de una manera más natural, transmitiendo entusiasmo, logrando cambiar las actitudes y predisponiendo al grupo positivamente, para el logro de los objetivos. Esto es entonces EL LIDERAZGO que, para reforzarlo como concepto, podemos decir que es ese conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. Aquí entonces el concepto de influencia es fundamental.

Pero también, sin ánimo de agregar confusión, sino de reflexionar, podemos preguntarnos ¿se puede liderar sin ser jefe? Claro que sí...

Si retomamos el concepto de liderazgo y recordamos que es una habilidad “personal”, significa que esa habilidad la puede poseer cualquier persona, más allá de ser o no, un gerente. Esto nos lleva a reconocer dos conceptos: líder formal (gerente), es decir está designado y líder informal que emerge naturalmente de un

grupo. Este líder informal varias cualidades además de capacidad de influencia; tiene un cierto carisma, inspira confianza, tiene seguidores, quienes lo admiran. Es en definitiva un líder carismático, que muy bien puede coincidir con la figura del jefe.

Existen líderes que se van adaptando a las diversas situaciones para ejercer su liderazgo en forma efectiva; estos ejercen un tipo de liderazgo llamado situacional que, desde el punto de vista de muchos expertos, es la manera más inteligente de actuar como líder. **(VER ANEXO I: ESTILOS DE LIDERAZGO)**

Ahora bien, profundizando un poco más, aparece el PODER como otro “ingrediente” que juega un papel importante. Muchas veces es entendido en forma errónea y confundido con la autoridad. ¿Es lo mismo? ¿Se puede tener poder y no autoridad? ¿O es al revés? ¿Quiénes pueden tener poder en una organización? ¿Y quiénes autoridad? ¿Algunos? ¿Todos?, ¿Cualquiera?

El concepto de poder es fundamental para comprender la vida tanto de las instituciones públicas como de las empresas, es decir de todas las organizaciones en general, concebidas como una compleja red de voluntades destinada a satisfacer intereses múltiples, por medio de la consecución de objetivos, necesariamente vinculados a un interés preponderante: el interés de quien o quienes sustentan el poder. Es útil entonces pensar a las instituciones grandes como sistemas de gobierno y mantener esta idea de “sistema” o configuración de relaciones entre y por las cuales fluye el poder. Pero el poder, no olvidemos que también se ejerce en espacios de trabajo reducidos, todo dependerá del clima organizacional, si éste es apto o no.

¿Qué es el poder, entonces? Es la capacidad de influir en las acciones o decisiones laborales. ¿De dónde lo sacan los líderes? Podemos distinguir diversos tipos de poder dependiendo de dónde se obtiene el mismo. Así encontramos el poder legítimo (sinónimo de autoridad y que es ejercido lógicamente por los gerentes), el poder coercitivo, de recompensa, experto y referente.

Más allá de los tipos de poderes que se puedan identificar, debemos entender que el poder es una herramienta muy poderosa que es utilizada tanto por administradores / directivos como por los líderes. Entonces podemos deducir, que se puede ejercer en cualquier nivel de la organización incluso en el nivel no gerencial. ¿por qué?, justamente porque es una habilidad personal, independientemente del cargo que se ocupe.

El poder es un fenómeno relacional. Las formas en que el poder se presenta reflejan los matices de esta relación de influencia que va desde la influencia propiamente dicha hasta la obediencia del otro, por medio de la coerción, al margen de cualquier legitimidad y del grado de resistencia. Es importante “detectar” aquellas personas que hacen uso del mismo...

NO CABE DUDA, QUE UN INGREDIENTE FUNDAMENTAL PARA UNA DIRECCIÓN EFECTIVA ES LA COMUNICACIÓN. ESTA ATRAVIESA A TODA LA ORGANIZACIÓN, SEA A TRAVÉS DE SU ESTRUCTURA COMO DE LOS VÍNCULOS PERSONALES QUE EN ELLA SE FORMAN (FORMALES O INFORMALES).

Comunicar es un término que significa “mover”, “cambiar”, “poner en común”, “compartir”. esta habilidad de “saber comunicar” la deben de tener bien desarrollada los gerentes, más que ninguno en una organización.

Todos los seres humanos nos comunicamos y lo hacemos, no sólo con nuestras palabras, sino con nuestros gestos o nuestros silencios, con nuestra presencia o ausencia. Todos nos comunicamos, aunque no queramos.

En las empresas y en otro tipo de organizaciones, hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse. La tendencia es natural si aceptamos el hecho de que la información es poder. Por lo tanto, el que la tiene, la mantiene para sí. Sería más útil que la información se transmitiera, porque esto permitiría que más personas pudieran saber “de que se trata”, lo que daría más claridad o mejor dinámica al asunto en cuestión.

Por otro lado, se puede observar la actitud ansiosa por parte de los empleados por conocer cosas. Esto está relacionado con la sensación de no estar informados. Cuanto mayor es la información, la sensación disminuye y se pierde mucho menos tiempo en buscar “de qué se trata”, “qué pasa”, “quién se va”, es decir se pierde menos tiempo en rumores. Esos son los causantes de los llamados “ruidos” en la comunicación, los que distorsionan la misma porque cada persona la interpreta a su manera.

Entonces, ¿cómo se puede pretender que la comunicación sea algo sencillo y comprendida, y aceptada por los demás? ¿Cómo pretendemos que “todos” perciban de igual manera un mensaje?

En la comunicación el primer problema es que la misma muchas veces se basa en supuestos, sobre lo que “parece que es”, pero no sobre “lo que es”, porque esto, claro está, no lo percibimos.

En este sentido, hay que dejar en claro que el proceso de comunicación en las organizaciones es muy complejo y en él intervienen tantos elementos que debemos ser particularmente cuidadosos al comunicarnos: una cosa es lo que pensamos decir, lo que decimos finalmente y lo que el otro interpreta de todo eso.

No debemos olvidar que una buena o efectiva comunicación no solo es una aptitud sino también, una actitud. Si uno tiene la actitud también encuentra las formas aptas para la comunicación. Desde esta mirada, se concibe a la comunicación como un intercambio de roles, donde las personas hablan mientras que otras escuchan. En este proceso de ida y vuelta, por así decirlo, se generan las conversaciones.

Debemos tener en cuenta que hoy en día, ya no se concibe al proceso comunicativo como un ciclo retroalimentativo – un tanto estático o pasivo- donde existe por un lado un emisor y por otro un receptor, como si a ambas personas se las tratara como una “cosa”; las personas son “seres humanos”, que conversan, que se relacionan, con una carga emotiva que transmiten no solo palabras o códigos sino sentimientos. En este sentido el proceso comunicativo (mirada blanda) se puede entender como una “danza de conversaciones” donde fluyen esos sentimientos y emociones que son, incluso más fáciles de interpretar, de “decodificar”. Claro que, en todos los casos, pueden existir barreras que hagan que la comunicación se entorpezca, que haya una cierta interferencia producida por diferentes factores como, ruidos ambientales, percepciones distintas, cultura, rechazo etc. Una de las formas más efectivas para combatir estas barreras, es la escucha activa, concepto muy en voga actualmente. La escucha activa escucha es entendida como esa habilidad humana muy valorada por quien la posee y consiste nada más ni nada menos que en “escuchar con atención” al otro mientras se “oye “. No solo se trata de oír el mensaje o la información, sino de atender plenamente, sin demostrar distracciones, por ejemplo, responder un llamado, o un mensaje de texto, En este sentido, la percepción del otro es “no me está atendiendo”. Podemos hacer referencia a una conversación entre un niño y su papá: “Papa, papá quiero que me escuches con tus ojos” Parece que los niños son más sabios que los adultos ¿no? No tiene sentido explicar lo que se explica por sí mismo.

Por último, un papel fundamental en la escucha activa es la empatía, que se refiere a la tan mencionada frase “ponerse en los zapatos del otro”. Está relacionada íntimamente a la inteligencia emocional, que justamente es una habilidad que debería estar muy entrenada en los gerentes para ejercer efectivamente la función directiva.

Otro aspecto fundamental que forma parte de la función directiva, es la MOTIVACIÓN: ¿cómo se logra que las cosas se hagan?

6.3. ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

La motivación es “una predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de lo que se desea”. Es la fuerza que activa y dirige el comportamiento y que subyace a toda tendencia hacia la supervivencia o hacia el logro personal o colectivo. Las investigaciones actuales centran principalmente su atención en la motivación como el factor que activa y da energía a la conducta.

Se puede asociar a la motivación con el estímulo, elemento que induce o mueve a la acción; es un impulso interior o sentimiento que mueve a la persona a actuar. Metafóricamente hablando, la motivación es el combustible que permite a las personas llevar a cabo lo que se proponen. Las personas motivadas tienen empuje, dirección y resolución. En todos los órdenes de la vida la motivación es la clave de cualquier logro y progreso.

Toda actividad humana obedece a determinados "motivos". Los motivos conscientes e inconscientes son los que dirigen la conducta de cada una de las personas.

Existen dos tipos de motivación. El primero es llamado MOTIVACIÓN INTRÍNSECA. Esta motivación viene de adentro. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que está desempeñando.

El segundo tipo de motivación es llamada EXTRÍNSECA. Para quienes están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Estas personas hacen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada.

Por supuesto, la habilidad de auto motivarse (junto con el optimismo o actitud positiva) es uno de los requisitos imprescindibles de cara a la consecución de metas relevantes, y se relaciona con un amplio elenco de conceptos psicológicos tales como: control de impulsos, inhibición de pensamientos negativos, estilo atributivo, nivel de expectativas y autoestima.

Los gerentes y los líderes saben que la motivación es más vital que las destrezas intelectuales o técnicas. Al fin y al cabo, lo que mueve al ser humano es el corazón, no la cabeza.

La motivación tiene componentes básicos:

- La finalidad específica para la que se 'moviliza' la motivación.
- Las relaciones humanas que implica una tarea o proyecto determinados.
- El control de los impulsos, capacidad de resistencia a la frustración y aplazamiento de la gratificación, parece ser una de las habilidades psicológicas más importantes y relevantes en el devenir académico y laboral.
- El control de los pensamientos negativos, veneno del optimismo, se relaciona con el rendimiento a través de la economía de los recursos atencionales; preocuparse demasiado, por ejemplo, consume los recursos que necesitamos para afrontar con éxito los retos vitales y académicos.
- El estilo atributivo de los éxitos y fracaso, sus implicaciones emocionales y su relación con las expectativas de éxito.
- La autoestima y las expectativas de autoeficacia son conceptos que se relacionan no sólo con la motivación y su influencia en los procesos de aprendizaje y desempeño laboral, sino también de la salud mental y el desarrollo sano y global de la personalidad.

La capacidad de motivarse a uno mismo se pone especialmente a prueba cuando surgen las dificultades, el cansancio, el fracaso, es el momento en que mantener el pensamiento de que las cosas irán bien, puede significar el éxito, o el abandono, y el fracaso (aparte de otros factores más cognitivos, como descomponer los problemas y ser flexibles para cambiar de métodos y objetivos).

De hecho, la motivación puede ser vista como una variante del Control Emocional, es decir, la habilidad para reunir recursos anímicos en pos de la consecución de objetivos personales o grupales.

El desarrollo del optimismo, la autoestima, la expectativa de éxito, está relacionado con las pautas de crianza y educación: evitando la crítica destructiva, favoreciendo la autonomía y los logros personales, utilizando el elogio y la pedagogía del éxito.

6.3.1. CICLO DE LA MOTIVACIÓN

Desde un punto de vista técnico, si se quiere, la motivación es la capacidad para enviar energía en una dirección específica con un propósito específico. En el contexto de la Inteligencia Emocional significa usar nuestro sistema emocional para catalizar todo el sistema y mantenerlo en funcionamiento. Solo podemos hacer lo que nuestras emociones nos permiten que hagamos, porque nos predisponen a actuar de una forma o de otra.

La manera en que la gente se motiva y enfrenta a los contratiempos y a la adversidad, varía de un individuo a otro, pero los elementos de motivación son comunes a todos: confianza, optimismo, entusiasmo, perseverancia y resistencia. La confianza nos da la certeza de que nosotros tenemos la capacidad para llevar a cabo una tarea; el optimismo da esperanzas de que el resultado será positivo; el entusiasmo iniciar sin dilación el trabajo y nos permite disfrutar del proceso; la perseverancia nos mantiene centrados en la tarea; y la resistencia nos permite, si es necesario, empezar otra vez de cero. Cuando trabajan en consonancia de cada uno extraemos la suficiente motivación para alcanzar un logro lejano o terminar un trabajo difícil.

6.3.2. ETAPAS EN EL CICLO MOTIVACIONAL

- Motivo
- Confianza
- Optimismo
- Entusiasmo Perseverancia
- Resistencia
- Logro

El motivo es la punta inicial del ciclo; es el elemento absolutamente personal que nos mueve a hacer algo (“Quiero ser médico”, “voy a conseguir el campeonato”, “quiero ganar un millón de dólares”, “quiero ayudar cada día a más personas a conseguir trabajo”).

La confianza en sí mismo es el sentimiento de autoeficacia (muy vinculado a la autoestima) que se puede expresar en la frase: ‘Yo soy capaz de alcanzar ese logro’. ¿Por qué es requisito indispensable de la Motivación? Porque aun teniendo un motivo

personal, sin ese sentimiento de confianza, nos desmotivaremos, seamos conscientes o no de ello (muchas veces de manera inconsciente, para proteger nuestra autoestima). Sólo puede haber motivación si creemos en nosotros mismos, o alguien nos inspira ese sentimiento (un líder, un amigo, el cónyuge, alguien que pueda tener influencia real sobre nosotros).

El optimismo es la creencia (pensamiento y sentimiento) de que esa meta concreta es posible alcanzarla. (Para distinguir ambos aspectos –el de la confianza y el del optimismo- pongamos el siguiente ejemplo: usted es un vendedor experimentado en una compañía, y le dicen que tiene que aumentar un 30% su cuota de ventas, meta que parece factible ('Soy capaz de alcanzar ese logro') pero le exigen que sea en sólo un mes; usted repasa la historia de la compañía y de todas las compañías del ramo y supongamos que constata que jamás se ha logrado semejante cosa en tan poco tiempo, entonces se dirá a sí mismo (y le dirá a otros): 'Ese logro no puede alcanzarse en tan poco tiempo'. No puede ser optimista respecto a la posibilidad de alcanzar esa meta bajo esas condiciones, se ha vuelto pesimista al respecto, y por lo tanto se terminará su motivación (por lo menos la intrínseca).

¿Por qué es un requisito indispensable de la motivación? Porque aun teniendo un motivo y confianza en nosotros mismos, no se puede abordar una tarea creyendo que la misma es imposible de culminar.

El entusiasmo es la energía inicial para proyectar o ejecutar algo, y está estrechamente vinculado a la iniciativa. Es como el 'burro de arranque' de un auto, es ese impulso que hace falta para poner algo en movimiento. ¿Por qué es un requisito indispensable de la motivación? Porque aun teniendo un motivo, confianza en nosotros mismos y optimismo, no podremos iniciar acciones tendientes al logro de un fin sin alguna dosis de entusiasmo (que es en sí mismo energía).

La perseverancia es la capacidad de realizar una tarea o esfuerzo una y otra vez (sea o no rutinaria) para alcanzar determinado fin. ¿Por qué es un requisito indispensable de la Motivación? Porque aun teniendo un motivo, confianza en nosotros mismos, optimismo y entusiasmo, no podremos alcanzar el logro (salvo raras excepciones) sin la capacidad de persistir (actuar una y otra vez en pos de los resultados que se pretenden conseguir).

La resistencia es la capacidad de afrontar los contratiempos, los imprevistos, la adversidad y los fracasos que generalmente aparecen en el camino de una meta ambiciosa. ¿Por qué es un requisito indispensable de la Motivación? Porque aun teniendo un motivo, confianza en nosotros mismos, optimismo, entusiasmo y perseverancia, no podremos alcanzar el logro (salvo raras excepciones) sin la capacidad de resistir (afrontar y superar el 'viento en contra' o 'las leyes de Murphy').

El logro es la punta final del ciclo; cuando habiendo tenido un motivo inicial, y confianza en sí mismo/a, y optimismo acerca de que se puede lograr la meta, y entusiasmo para dar los primeros pasos, y perseverancia para dar todos los que sean necesarios, y resistencia para manejar los contratiempos, los imprevistos, la adversidad y los fracasos repetidos, finalmente nos alzamos con el TRIUNFO.

Pero también debemos tener en cuenta que existen conductas o enemigos de la motivación:

- La falta de metas
- La fatiga física
- La adversidad
- La impaciencia
- La disipación de energías
- La falta de reconocimiento
- Las zonas de comodidad
- El estilo explicativo
- El perfeccionismo
- Las inhibiciones

Entonces es cuestión de advertirlos para buscar mecanismos y poder combatirlos.

Hasta aquí hemos llegado haciendo un recorrido por los aspectos más significativos de la función dirección.

ANEXO I

ESTILOS DE DIRECCIÓN

1. DIRECCIÓN AUTOCRÁTICA

Es una forma o estilo de dirigir que tiene los gerentes, quienes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros de su equipo tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si éstas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo este estilo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

2. DIRECCIÓN PARTICIPATIVA O DEMOCRÁTICA

A pesar de que el gerente en este caso toma la última decisión, invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten motivación a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Esta forma de dirección puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

3. DIRECCIÓN LAISSEZ-FAIRE

Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir a jefes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo la dirección laissez-faire es efectiva cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este estilo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

Existen otros estilos producto de la combinación de estos tres enunciados:

4. BUROCRÁTICO

Los gerentes hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran de que todo lo que haga su equipo sea preciso. Es un estilo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

5. CARISMÁTICO

Este estilo es inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas, los gerentes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el gerente abandone la

empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia de esta persona.

6. LIDERAZGO NATURAL

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

ANEXO II

ESTILOS DE LIDERAZGO (DANIEL GOLEMAN)

Los estilos, individualmente, parecen tener un impacto único y directo en la atmósfera de trabajo de una compañía, una división, un equipo, y a su vez, en su desempeño financiero. Y, lo que es tal vez más importante, el análisis indica que los líderes con los mejores resultados no se apoyan sólo en un estilo de liderazgo, utilizan muchos de ellos en una misma semana y en distinta medida, dependiendo de la situación del negocio. Imagine los estilos, entonces, como un conjunto de palos de golf en el bolso de un jugador profesional. Durante el transcurso del partido, el experto elige los palos de acuerdo con lo que el tiro le demande. A veces tiene que evaluar cuidadosamente esta elección, pero en general es automática. Frente al desafío, el profesional rápidamente escoge la herramienta adecuada y, con elegancia, la pone a trabajar. Esa es la forma en que los líderes de alto impacto operan también.

¿CUÁLES SON LOS SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO?

. De hecho, cada estilo, sólo por el nombre y una breve descripción, probablemente resultará familiar para alguien que lidere, sea dirigido, o adopte ambos roles. Los líderes coercitivos demandan acatamiento inmediato. Líderes autoritarios movilizan a la gente hacia una visión. Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Los líderes democráticos construyen consenso a través de la participación. Los líderes marcapasos esperan excelencia y automanejo. Por último, los líderes "coaching" desarrollan a la gente para el futuro.

Cierre los ojos y seguramente podrá imaginar un colega que use alguno de estos estilos. Probablemente usted mismo emplee al menos uno. Lo nuevo de esta investigación son sus implicaciones para la acción. En primer lugar, ofrece una comprensión minuciosa sobre cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan los resultados y el desempeño. En segundo lugar, ofrece una guía clara sobre cuándo un manager debe intercambiar los estilos.

Sugiere además que ese intercambio flexible es un buen consejo. Es nueva también la conclusión del estudio de que cada estilo de liderazgo nace de un componente diferente de la inteligencia emocional.

MIDIENDO EL IMPACTO DEL LIDERAZGO

Ya hace más de una década desde que la investigación relacionó por primera vez aspectos de la inteligencia emocional con los resultados de los negocios. El fallecido David Mc Clelland, un notable psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que los líderes con fortalezas en una masa crítica de 6 o más competencias de inteligencia emocional eran mucho más efectivos que sus pares que carecen de esa capacidad. Por ejemplo, cuando analiza el rendimiento de los jefes de división en una compañía global de alimentos y bebidas, encontró que, entre los líderes con esta masa crítica de competencias, 87 % se ubican entre el tercio que recibe mayor número

de bonos del salario anual basados en su rendimiento de negocios. Aún más, su división, en promedio, tiene un rendimiento en retornos de un 15 ó 20 por ciento superior. Aquellos ejecutivos que carecen de inteligencia emocional rara vez tienen un desempeño sobresaliente en los reportes anuales, y sus divisiones rinden en promedio un 20 por ciento menos.

Nuestra investigación establece una visión más molecular de la relación entre liderazgo e inteligencia emocional, y clima y rendimiento.

Un equipo de colegas de Mc Clelland encabezados por Mary Fontaine y Ruth Jacobs de Hay/Mc Ver observaron y estudiaron datos sobre miles de ejecutivos, analizando comportamientos específicos y su impacto en el clima. ¿Cómo motiva cada individuo reportes directos? ¿La conducción cambia iniciativas? ¿Maneja las crisis? Es en la fase final del estudio cuando se identifica cuáles capacidades de la inteligencia emocional conducen los seis estilos de liderazgo. ¿Cómo se califica en términos de auto-control y habilidad social? ¿Demuestra un líder altos o bajos niveles de empatía?

El equipo testea la esfera de influencia inmediata de cada ejecutivo para determinar el clima. "Clima" no es un término vago. Definido en primer lugar por los psicólogos George Litwin y Richard Stringer y luego redefinido por Mc Clelland y sus colegas, se refiere a los seis factores claves que influyen en el ambiente de trabajo de la organización: su flexibilidad - esto es, qué tan libres se sienten los empleados para innovar sin trabas, su sentido de responsabilidad hacia la organización, el nivel de standard que la gente establece, el sentido de adecuación del feedback sobre el rendimiento y la aptitud de las recompensas, la claridad que tiene la gente acerca de la misión y sus valores; y finalmente, el nivel de compromiso con un propósito común.

Encontramos que todos los SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO tienen un efecto medible en cada aspecto del clima. Por otro lado, cuando consideramos el impacto del clima en los resultados financieros - como retorno en ventas, crecimiento de los ingresos, eficiencia y rentabilidad- encontramos una correlación directa entre ambos. Los líderes que utilizaron estilos que afectaron positivamente el clima tienen decididamente mejores resultados financieros que aquellos que no lo han hecho. Esto no significa que el clima organizacional sea el único conductor del rendimiento. Las condiciones económicas y la dinámica competitiva tienen mucha importancia. Pero nuestro análisis sugiere fuertemente que el clima da cuenta de cerca de un tercio de los resultados. Este es demasiado impacto como para que sea ignorado.

Los ejecutivos utilizan seis estilos de liderazgo, pero sólo cuatro de ellos tienen un efecto consistente en el clima y los resultados.

EL ESTILO COERCITIVO: la compañía de computación estaba en crisis -sus ventas y rentabilidades estaban cayendo, sus acciones estaban perdiendo valor vertiginosamente, y sus accionistas estaban alborotados. El directorio trajo un nuevo CEO con reputación como un verdadero artista para revertir situaciones. Empezó trabajos de recorte, venta de divisiones de negocios y tomó arduas decisiones que

deberían haber sido ejecutadas años antes. La compañía fue salvada, al menos en el corto plazo.

Desde el principio, sin embargo, el CEO creó un reinado del terror, intimidando y humillando a sus ejecutivos, y demostrando su desagrado al menor traspié. Los escalones superiores de la compañía fueron diezmados no sólo por sus disparos erráticos sino también Liderazgo que logra resultados por desertión. Los informantes directos del CEO, asustados por su tendencia a culpar al mensajero de las malas noticias, dejaron de suministrarle información. La moral bajó- un factor reflejado en otra baja en los negocios, después del breve período de recuperación.

El CEO fue eventualmente despedido por el directorio.

Es fácil entender por qué de todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos efectivo en muchas situaciones. Considerando el efecto que tiene el estilo en el clima de una organización, la flexibilidad es el acierto más duro. Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas. La gente se siente que no los respetan hasta tal punto que piensan "No voy siquiera a proponer mis ideas, ya que serán simplemente descartadas". De este modo, el sentido de responsabilidad de la gente se evapora: incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden su sentido de propiedad y sienten poca necesidad de dar cuenta de su rendimiento. Algunos se resentían hasta tal punto que adoptan una actitud de "no voy a ayudar a ese bastardo".

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto dañino en el sistema de recompensas. Muchos de los trabajadores de alto rendimiento están motivados por algo más que el dinero -buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo erosiona ese orgullo. Finalmente, este estilo socava también una de las herramientas principales del líder -motivar a la gente mostrándoles cómo su trabajo se ajusta a una misión general compartida. Esta pérdida, medida en términos de una disminución de la claridad y del compromiso, deja a la alienada de su propio trabajo, preguntándose, "¿Qué importa todo esto?"

Dado el impacto del estilo coercitivo, se supone que nunca debe ser aplicado. Nuestra investigación, sin embargo, revela algunas ocasiones en las cuales funciona majestuosamente.

Tomemos el caso de un presidente que fue contratado para cambiar el rumbo de una compañía alimenticia que estaba perdiendo dinero. Su primera medida fue demoler el salón para conferencias de los ejecutivos. Para él, la sala - con su larga mesa de mármol- simbolizaba la tradición de formalidad que estaba paralizándolo a la compañía. La destrucción del cuarto, y el subsiguiente desplazamiento hacia otro más pequeño, más informal, implicó un mensaje que no pasó desapercibido y la cultura del departamento cambió rápidamente. Es decir, el estilo coercitivo puede ser utilizado únicamente con extrema cautela en las pocas situaciones en las que es absolutamente imperativo, como una reestructuración total o cuando exista la amenaza de un take over hostil. En esos casos, el estilo coercitivo puede desterrar hábitos de negocios que fracasan y encauzar a la gente hacia nuevas formas de trabajo. Siempre es apropiado

durante una emergencia genuina, como un terremoto o un incendio. Puede funcionar también con empleados problemáticos cuando todas las estrategias han fallado. Pero si el líder se apoya sólo en este estilo o continúa utilizándolo una vez que la emergencia fracasó, el impacto a largo plazo de la insensibilidad hacia la moral y los sentimientos de aquellos que lidera será desastroso.

EL ESTILO AUTORITARIO: Tom era el vicepresidente de marketing de una inestable cadena de restaurantes que se especializaba en pizza. No hace falta decir que el pobre desempeño de la compañía preocupaba a los senior managers, pero no sabían qué hacer. Cada mañana, se reunían para repasar las cifras de ventas, luchando para salir del problema. Para Tom, el enfoque no tenía sentido. "Siempre estamos tratando de descubrir por qué nuestras ventas bajaron la semana pasada. Tenemos a toda la compañía mirando al pasado en vez de tratar de encontrar qué tenemos que hacer mañana".

Tom vio una oportunidad para cambiar la forma de pensar de la gente en un encuentro fuera de estrategia. Allí la conversación empezó con propuestas añejas: la compañía debía alcanzar un saneamiento de los accionistas e incrementar los ingresos sobre los activos. Tom creía que esos conceptos no tenían el poder para inspirar al manager de un restaurant a innovar o hacer algo mejor que un trabajo "suficiente". Entonces, realizó una fuerte movida. En el medio de una reunión, realizó una súplica apasionada a sus colegas para que pensarán desde la perspectiva del cliente. Los clientes quieren comodidad, dijo.

La compañía no estaba en el negocio de restaurantes, estaba en el negocio de distribuir pizza de alta calidad, de un modo cómodo para el cliente. Esa noción y nada más debía guiar todo lo que hiciera la compañía.

Con su entusiasmo vibrante y su visión clara - las marcas distintivas del estilo autoritario Liderazgo que logra resultados Tom aplicó una vacuna de liderazgo a la compañía. De hecho, este concepto se transformó en el core de la nueva misión incluida en el plan estratégico de la empresa como línea conductora para el crecimiento. Él se aseguró que la visión se articulara de manera que los managers locales de los restaurantes entendieran cuál era la clave del éxito de la compañía y se sintieran libres de buscar nuevas formas de distribuir pizza. Los cambios no tardaron en llegar. En semanas, muchos managers locales empezaron a garantizar nuevos y más rápidos tiempos de distribución. Mejor aún, comenzaron a actuar como entrepreneurs, encontrando ingeniosas ubicaciones para abrir nuevas sucursales: puestos en esquinas muy frecuentadas y en estaciones de autobuses o trenes, en aeropuertos o en lobbies de hoteles.

El éxito de Tom no fue casual. La investigación indica que, de los seis estilos, el autoritario es el más efectivo, ya que conduce cada aspecto del clima. El líder autoritario es un visionario, motiva a la gente haciéndole comprender cómo su trabajo se ajusta a una visión más amplia de la organización. La gente que trabaja para esa clase de líder entiende que lo que hace importa y por qué.

Los líderes autoritarios también maximizan el compromiso con los logros y la estrategia de la compañía. Al encuadrar las tareas individuales en una visión global, el líder autoritario define estándares que giran en torno a la visión. Cuando proporciona feedback sobre el desempeño -sea positivo o negativo- el único criterio es si ese desempeño impulsa la visión. Los parámetros del éxito están claros para todo el mundo, al igual que las recompensas. Finalmente, considerando el impacto del estilo en la flexibilidad, un líder autoritario establece el punto final pero da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados. Por su impacto positivo, el estilo autoritario funciona bien en casi toda situación de negocios, pero es particularmente efectivo cuando el negocio está a la deriva. Un líder autoritario establece un nuevo curso de acción y vende a su gente visión de largo plazo renovada.

El estilo autoritario, a pesar de lo poderoso que resulta, no es adecuado para toda situación. El enfoque falla, por ejemplo, cuando el líder está trabajando con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él: ellos pueden ver al líder como pomposo y fuera de alcance. Otra limitación: si el manager al tratar de ser autoritario se torna arrogante, puede socavar el espíritu igualitario de un equipo de trabajo efectivo. A pesar de estas advertencias, los líderes a menudo tendrán más aciertos que errores al sumarse al "Club del autoritarismo". No garantiza el hoyo en uno, pero ciertamente ayuda con el drive largo.

EL ESTILO AFILIATIVO: Si el líder coercitivo demanda "Haga lo que yo diga", y el autoritarismo urge "Venga conmigo", el afiliativo dice "la gente está primero". Este estilo todavía gira en torno a la gente -hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios de ese enfoque, como, por ejemplo, la firme lealtad. El estilo también tiene un remarcable efecto positivo en la comunicación. La gente que se gusta mucho habla mucho. Comparten ideas; comparten inspiración. El estilo incentiva la flexibilidad; los amigos confían uno en el otro, permitiendo la innovación constante y la toma de riesgo. La flexibilidad también surge porque el líder afiliativo, como un padre que ajusta las reglas del hogar para un adolescente maduro, no impone estructuras innecesarias sobre cómo debe efectuarse el trabajo. Le dan a la gente la libertad de hacer su trabajo en la forma en que piensan que es más efectivo. Como una forma de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece un generoso feedback positivo. Ese feedback tiene una potencia especial en el lugar de trabajo porque es poco común: fuera de un reporte anual, la mayoría de la gente no recibe feedback acerca de sus esfuerzos cotidianos, o sólo recibe devoluciones negativas. Esto transforma a las palabras del líder afiliativo en las más motivantes. Finalmente, estos líderes son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia. Es posible, por ejemplo, que inviten individualmente a cada uno de sus subordinados directos a tomar un trago o a cenar para ver cómo les va. Traerían una torta para celebrar un logro grupal. Son constructores de relaciones por

naturaleza. Joe Torre, alma y corazón de los Yankees de New York, es un clásico líder afiliativo. Durante la serie mundial de 1999, Torre apuntó hábilmente a la psiquis de sus jugadores, animándolos mientras ellos recibían una fuerte presión. Durante toda la temporada, realizó un esfuerzo adicional para adular a Scott Brosius, cuyo padre había muerto en ese tiempo, para que continuara comprometido a pesar de su luto. En la celebración, después del juego final, Torre específicamente halagó al jardinero derecho Paul O' Neill. A pesar de que había recibido esa mañana la noticia de la muerte de su padre, O'Neill eligió jugar en el partido decisivo - y se echó a llorar ni bien terminó. Torre destacó el coraje personal de O'Neill, llamándolo "guerrero". Torre también aprovechó la celebración de la victoria para halagar a dos jugadores cuya continuidad el año siguiente estaba amenazado por disputas contractuales. Al hacer eso, enviaba un mensaje claro al equipo y a los dueños del club acerca del valor que tenían los jugadores, demasiado como para perderlos. Junto con el cuidado de las emociones de su gente, un líder afiliativo puede tender también a expresar abiertamente sus emociones. El año en que el hermano de Torre estuvo cerca de la muerte, esperando un trasplante de corazón, él compartió su preocupación con los jugadores. También habló honestamente con el equipo acerca de su tratamiento para el cáncer de próstata.

El impacto generalmente positivo del estilo afiliativo hace de él una buena aproximación para toda situación, pero los líderes deben emplearlo particularmente cuando están tratando de generar armonía en el equipo, levantar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza perdida. Por ejemplo, un ejecutivo en nuestro estudio fue contratado para reemplazar a un despiadado líder de equipo. El líder anterior había tomado el crédito por el trabajo de sus empleados y había tratado de generar discordia entre ellos. Sus esfuerzos finalmente fracasaron, pero dejó un equipo desconfiado y fatigado. El nuevo ejecutivo intentó reparar la situación, buscando instintivamente mostrar con honestidad las emociones y reconstruir los lazos. En algunos meses, su liderazgo creó un renovado sentido del compromiso y mayor energía.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe utilizarse solo. Su exclusivo enfoque en el elogio puede permitir que una performance siga incorrectamente, los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada. Y, ya que los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar, los empleados deben descubrir por sí mismos cómo hacerlo. Cuando la gente necesita instrucciones claras para navegar a través de complejos desafíos, el líder afiliativo los deja sin timón. Efectivamente, si se confía demasiado en él, este estilo puede llevar a un grupo al fracaso. Quizás, es por eso que muchos líderes afiliativos, incluido Torre, utilizan este estilo junto con el autoritario. Los líderes autoritarios determinan una visión, establecen estándares y permiten conocer a la gente cómo su trabajo está impulsando los logros del grupo. Alternando esto con el enfoque protector del líder afiliativo se logra una potente combinación.

EL ESTILO DEMOCRÁTICO: La hermana Mary dirigía un sistema de colegios católicos de una gran área metropolitana. Uno de los colegios -el único colegio privado de un vecindario pobre- había estado perdiendo dinero durante años, y la arquidiócesis ya no podía afrontar el gasto de mantenerlo abierto. Cuando la hermana Mary recibió la orden de cerrarlo, no cerró simplemente las puertas. Llamó a una reunión a todos los maestros y empleados del colegio y les explicó los detalles de la crisis financiera - era la primera vez que alguien que trabajaba en el colegio había sido incluido en el aspecto del negocio de la institución. Les pidió ideas para que el colegio pudiera permanecer abierto y, en caso de que fuera necesario, solicitó consejo sobre cómo manejar el cierre. Durante la mayor parte de la reunión, la hermana Mary se limitó a escuchar. Lo mismo hizo en encuentros posteriores con los padres de los alumnos y con miembros de la comunidad y en una serie de sucesivas reuniones con maestros y empleados del colegio. Después de dos meses de encuentros, el consenso estaba claro: el colegio debía cerrar. Se realizó un plan para transferir a los alumnos a otros colegios del sistema católico. El resultado final no fue diferente del que se habría alcanzado si la hermana Mary hubiese cerrado el colegio el día en que se le ordenó hacerlo. Sin embargo, al permitir a los miembros del colegio llegar a esa decisión de un modo colectivo, la religiosa no recibió ninguno de los reclamos que hubieran acompañado esa determinación. La gente lamentó el cierre del colegio, pero entendió que era inevitable. Virtualmente nadie realizó objeciones. Es posible comparar ese caso con la experiencia de otro sacerdote en nuestra investigación que dirigía un colegio católico. A él también se le encomendó cerrarlo, y así lo hizo por orden. El resultado fue desastroso: los padres iniciaron juicios, los maestros lo atacaron y los periódicos locales escribieron editoriales criticando su decisión. Tomó un año resolver las disputas para poder finalmente cerrar el colegio. La hermana Mary ejemplifica el estilo democrático en acción -y sus beneficios. Al tomarse el tiempo de escuchar las ideas de la gente, el líder genera confianza, respeto y compromiso.

Cuando deja que los propios trabajadores opinen acerca de las decisiones que afectan sus logros y el modo en que realizan su trabajo, el líder democrático promueve la responsabilidad y flexibilidad. Al escuchar las preocupaciones de sus empleados, el líder democrático aprende cómo mantener alta la moral. Finalmente, como tienen participación en la determinación de los estándares para la evaluación del éxito, la gente que opera en sistemas democráticos tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no puede cumplirse.

Sin embargo, el estilo democrático tiene sus desventajas, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de otros estilos. Una de las consecuencias más exasperantes puede ser los encuentros interminables en los que se debaten ideas, sin llegar a un consenso y el único resultado visible es la programación de más encuentros. Algunos líderes democráticos, utilizan este estilo para postergar decisiones cruciales, con la esperanza de que de tanto podar las cosas, aparecerá eventualmente una solución oculta. En realidad, su gente termina sintiéndose

confundida y sin líder. Esta clase de enfoque puede incluso despertar conflictos. ¿Cuándo funciona mejor este estilo? Este estilo es ideal cuando un líder está él mismo inseguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles. Incluso si el líder tiene una fuerte visión, el estilo democrático funciona bien para ideas frescas para ejecutar esa visión.

El estilo democrático, por supuesto, tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados para ofrecer consejo. Y prácticamente no hace falta decir que la generación del consenso es un camino equivocado en tiempos de crisis. Se puede tomar el caso de un CEO cuya compañía de computación estuvo varias veces amenazada por los cambios en el mercado. Siempre buscaba consenso sobre qué hacer. Cómo los competidores robaban clientes y los clientes necesitaban cambios, él seguía convocando comités para considerar la situación. Cuando el mercado vivió un cambio brusco debido al ingreso de nueva tecnología, el CEO se quedó paralizado y sin rastro. El directorio lo reemplazó antes de que pudiera siquiera llamar a otra reunión para considerar la situación. El nuevo CEO, en ocasiones democrático y en otras afiliativo, se apoyó fuertemente al mismo tiempo en el estilo autoritario, especialmente en sus primeros meses.

EL ESTILO MARCAPASOS: Como el estilo coercitivo, el estilo marcapasos tiene su lugar en el repertorio de los líderes, pero debe emplearse con moderación. No es lo que se espera encontrar. Después de todo, las características distintivas de este estilo parecen admirables. El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido, y espera lo mismo de todos a su alrededor. Rápidamente detecta quiénes no rinden lo que deben y demanda más de ellos. Si no se colocan a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo. Se podría pensar que un enfoque como éste mejoraría los resultados, pero no lo hace.

De hecho, el estilo marcapasos destruye el clima. Muchos empleados se sienten abrumados por las demandas de excelencia del ejecutivo y su moral decae. Las directivas para el trabajo pueden estar claras en la mente del líder, pero no las establece con claridad, espera que la gente sepa qué tiene que hacer e incluso piensa si debe decir a alguien que es la persona equivocada para el puesto. El trabajo no se vuelve una cuestión de tratar de hacer lo mejor posible en una línea de acción clara, sino más bien tratar de adivinar qué quiere el líder. Al mismo tiempo, la gente a menudo siente que el marcapasos no confía en que ellos trabajen por su cuenta o tomen iniciativas. La flexibilidad y responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y rutinario que resulta aburrido.

En cuanto a las recompensas, el marcapasos o bien no brinda feedback sobre cómo la gente se desempeña o salta para hacerse cargo cuando considera que se están rezagando. Si el líder debe irse, la gente se encuentra sin rumbo - están tan acostumbrados a que el "experto" establezca las reglas. Finalmente, el compromiso

se desvanece bajo el régimen de un líder marcapasos porque la gente sabe cómo sus esfuerzos personales encuadran en el conjunto.

Como ejemplo de este estilo está el caso de Sam, un bioquímico en R&D de una importante compañía farmacéutica. El extraordinario expertise técnico de Sam, lo transformaron en una estrella temprana: era aquel a quien todos recurrían cuando necesitaban ayuda. Pronto fue promovido a jefe de un equipo de desarrollo de un nuevo producto. Los otros científicos en su equipo eran tan competentes y estaban tan aquí motivados como él. Su labor como líder del grupo era ofrecerse a sí mismo como modelo sobre cómo hacer trabajo científico de primera calidad bajo la tremenda presión de los plazos establecidos, colaborando en lo que hiciera falta. Su equipo completó su tarea en tiempo record. Pero luego llegó una nueva asignatura: Sam fue puesto a cargo de R&D para toda su división. Cuando sus tareas se expandieron y tuvo que articular una visión, coordinar proyectos, delegar responsabilidades y ayudar a que los otros se desarrollen, Sam comenzó a resbalar. Al no confiar en que sus empleados eran tan capaces como él, se volvió un micro manager, obsesionado con los detalles, y se hacía cargo por los otros cuando su desempeño decaía. En vez de confiar en que ellos podían mejorar con una adecuada guía, Sam se encontró a sí mismo trabajando durante las noches y los fines de semana tras hacerse cargo de algún equipo que trastabillaba. Finalmente, su jefe sugirió, para su alivio, que volviera a su antiguo puesto como jefe de un equipo de desarrollo de producto.

A pesar de que Sam tambaleó, el estilo marcapasos no es siempre un desastre. El enfoque funciona bien cuando todos los empleados están auto motivados, son altamente competentes y necesitan pocas directivas y escasa coordinación -por ejemplo, puede funcionar para líderes de profesionales muy habilidosos y auto motivados, como grupos de investigación y desarrollo o equipos legales. Cuando está al frente de un equipo talentoso, el marcapasos termina el trabajo a tiempo o incluso antes del plazo establecido. Sin embargo, como cualquier estilo de liderazgo nunca debe usarse solo.

EL ESTILO COACHING: Una unidad de negocios en una compañía de computación mundial había visto bajar sus ventas del doble de los montos de su competencia a sólo la mitad. Entonces Lawrence, el presidente de la división de manufactura, decidió cerrar la unidad y reasignar a su gente y sus productos. Al escuchar las noticias, James, la cabeza de la unidad en ruinas, decidió pasar por encima de su jefe y plantearle el caso directamente al CEO.

¿Qué hizo Lawrence? En vez de estallar contra James, se sentó con su subordinado rebelde y hablaron no sólo sobre la decisión de cerrar la división, sino también sobre el futuro de James. Le explicó a James cómo el cambio de sección le ayudaría a desarrollar nuevas habilidades. Lo haría un mejor líder y le enseñaría más sobre el negocio de la compañía.

Lawrence actuó más como un consejero que como un jefe tradicional. Escuchó las inquietudes y esperanzas de James y compartió las suyas. Dijo que consideraba

que James se había estancado en su trabajo actual y predijo que progresaría en un nuevo rol. La conversación tomó luego un giro práctico. James no había todavía tenido su reunión con el CEO. Sabiendo esto -y también sabiendo que el CEO apoyaba el cierre- Lawrence se tomó el tiempo de entrenar a James acerca de cómo presentar el caso en el encuentro. "No tienes una audiencia con el CEO muy seguido", le hizo notar, "asegúrate" de impresionarlo con tus reflexiones". James le aconsejó no centrarse en su caso personal sino en toda la unidad de negocios: "si piensa que estás ahí sólo para tu gloria personal, te despachará tan rápido como entraste". Lo urgió a poner sus palabras por escrito, el CEO siempre apreciaba eso. ¿Cuál fue la razón para que en vez de regañarlo actuara como coach? "James es un buen chico, muy talentoso y promisorio", explicó, "no quiero que esto descarrile su carrera. Quiero que se quede en la compañía, que trabaje, que aprenda, que se beneficie y crezca. Sólo porque se equivocó no quiere decir que sea terrible."

Las acciones de Lawrence ilustran el estilo de liderazgo por excelencia. Los líderes coaching ayudan a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y ajustarlas a sus aspiraciones profesionales y personales. Incentivan a los empleados a establecer logros de largo plazo y los ayudan a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Realizan acuerdos con sus empleados acerca de su rol y responsabilidades en los planes de desarrollo, y les brindan formación y feedback en abundancia. Los coaching líderes sobresalen en la delegación; proponen a sus empleados asignaturas desafiantes, incluso cuando esto signifique que sus tareas no van a completarse con rapidez. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a afrontar el fracaso a corto plazo se lleva a un aprendizaje a largo plazo.

De los seis estilos, la investigación descubrió que el estilo coaching es el que se utiliza con menos frecuencia. Muchos líderes sostienen que no tienen tiempo en esta economía de alta presión para el lento y tedioso trabajo de enseñar a la gente y ayudarlos a crecer. Pero después de una primera sesión, lleva poco o prácticamente ningún tiempo adicional. Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una poderosa herramienta: su impacto en el clima y el desempeño son altamente positivos. Es necesario admitir que existe una paradoja en el efecto positivo del coaching en el desempeño del negocio porque se focaliza en primer lugar en el desarrollo personal, no en tareas inmediatamente relacionadas con el trabajo. A pesar de eso, el coaching mejora

los resultados. La razón: requiere diálogo constante, y ese diálogo es una forma de impulsar hacia arriba los vectores del clima. Por ejemplo, la flexibilidad. Cuando un empleado sabe que su jefe lo observa y se interesa por lo que hace, se siente libre para experimentar. Después de todo, está seguro de obtener feedback rápido y constructivo. De un modo similar, el diálogo constante del coaching garantiza que la gente sepa qué se espera de ellos y cómo su trabajo encaja en una estrategia o visión más amplia. Esto afecta la responsabilidad y claridad. En cuanto al compromiso, el coaching ayuda allí también porque el mensaje implícito en el estilo es "creo en vos, y

espero de ti tus mejores esfuerzos". Los empleados a menudo responden a ese desafío con su corazón, mente y alma. El estilo coaching funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero resulta quizás más efectivo cuando la gente en el extremo receptor está bien predispuesta. Por ejemplo, el estilo coaching funciona particularmente bien cuando los empleados están al tanto de sus debilidades y les gustaría mejorar su performance. De un modo similar, resulta efectivo cuando los empleados entienden cómo el cultivar nuevas habilidades puede ayudarlos a avanzar. En síntesis, funciona mejor con empleados que quieren ser entrenados.

En contraste, el estilo coaching tiene poco sentido cuando los empleados, por algún motivo, se resisten a aprender o a cambiar sus modos. Y fracasa si el líder carece de la capacidad para ayudar al empleado. El hecho es que muchos managers no están familiarizados con este estilo o simplemente son ineptos en eso, especialmente en lo que respecta a brindar un feedback de desempeño que resulte motivante. Algunas compañías se han dado cuenta del impacto positivo del estilo y están tratando de transformarlo en una competencia central. En algunas compañías, una porción significativa de los bonos anuales está atada a un desarrollo ejecutivo de sus subordinados directos. Pero muchas compañías tienen todavía que tomar ventaja completa de su estilo de liderazgo. A pesar de que el estilo coaching puede no ser el que más clame por los resultados finales, finalmente los trae. Los líderes necesitan muchos estilos. Muchos estudios, incluyendo el presente, demuestran que cuantos más estilos exhiba un líder es mejor. Los líderes que emplean cuatro o más -especialmente el autoritario, democrático, afiliativo y coaching- consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario. A pesar de que eso puede sonar desalentador, se da más a menudo de lo que uno supone, tanto en las grandes corporaciones como en las pequeñas start-ups, tanto en veteranos que pueden explicar exactamente cómo lideran y por qué, como en entrepreneurs que dicen liderar de un modo absolutamente visceral. Estos líderes no tienen un estilo de liderazgo que encaje automáticamente con una lista de situaciones-son mucho más fluyentes. Son exquisitamente sensibles al impacto que tienen en los otros y de esa forma ajustan su estilo para obtener los mejores resultados.

Hay líderes, por ejemplo, que pueden detectar en los primeros minutos de una conversación que un empleado talentoso, pero con desempeño bajo ha sido desmoralizado por un poco comprensivo manager que le exige que haga las cosas a su modo, y necesita ser inspirado a través de un recordatorio de por qué su trabajo importa. Ese líder puede también elegir reenergizar al empleado preguntándole sus sueños y aspiraciones, y encontrando formas de hacer su trabajo más desafiante. O esa conversación inicial puede señalar que el empleado necesita un ultimatum: mejore o váyase. Como ejemplo de liderazgo fluido en acción, se puede considerar a Joan, el manager general de una de las principales divisiones de una compañía global de alimentos y bebidas.

Joan fue convocada para su trabajo cuando la división estaba en una profunda crisis. No había alcanzado sus objetivos de rentabilidad por seis años; en los últimos años había perdido \$50 millones. La moral entre el equipo de altos ejecutivos estaba baja; la desconfianza y el resentimiento estaban fuera de control. Las instrucciones que recibió Joan fueron claras: dar vuelta la división. Joan hizo eso con una agilidad poco habitual para alternar entre los distintos estilos de liderazgo. Desde el principio se dio cuenta de que tenía poco espacio para demostrar un liderazgo efectivo, generar confianza y establecer relaciones. También sabía que debía ser rápidamente informada de qué era lo que no funcionaba, por eso su primera medida fue escuchar a las personas claves. Durante su primera semana en el trabajo planificó almuerzos y cenas con cada miembro del equipo ejecutivo. Joan buscó obtener la visión que cada uno tenía de la situación. Pero no se centró tanto en el aprendizaje de cómo diagnosticaba cada persona el problema, como en tratar de conocer a cada manager como persona. Acá Joan utilizó el estilo afiliativo: exploró sus vidas, sueños y aspiraciones. También asumió el rol de coaching, buscando formas de ayudar a los miembros del equipo a alcanzar lo que querían en su carrera. Por ejemplo, un manager que había estado recibiendo feedback de que era un jugador débil de su equipo le confesó su preocupación. Él pensaba que era un buen miembro del equipo, pero recibía constantes quejas. Reconociendo que era un talentoso ejecutivo y un valor para la compañía, Joan realizó un acuerdo con él: se comprometió a señalarle (en privado) cuando sus acciones socavaban sus logros como jugador del equipo. Continuó las conversaciones individuales con un encuentro de tres días fuera del trabajo. Su logro acá fue construir un equipo de manera que cualquiera pudiera acceder a soluciones para los problemas que se presentaran. Su postura inicial en el encuentro fue el de líder democrático. Incentivó a todos a expresar libremente sus quejas y frustraciones. Al día siguiente, Joan tenía al grupo abocado a las soluciones: cada persona hizo tres proposiciones específicas acerca de qué medidas eran necesarias. Cuando Joan reunió las sugerencias, se llegó a un consenso natural acerca de las prioridades del negocio, como la reducción de costos. Como el grupo propuso los planes de acción específicos, Joan obtuvo el compromiso que buscaba. Con esa visión instalada, cambió a un estilo autoritario asignándole a ciertos ejecutivos el monitoreo de cada paso y responsabilizándolos por su cumplimiento. Por ejemplo, la división había estado bajando los precios de los productos sin incrementar su volumen de ventas. Una solución obvia era subir los precios, pero el anterior vicepresidente de ventas había titubeado y había dejado el problema sin solución. El nuevo vicepresidente de ventas tenía ahora la responsabilidad de los precios para resolver el problema. Durante los meses siguientes, la postura principal de Joan fue el autoritarismo. Continuamente articulaba la nueva visión del grupo de forma de recordarle a cada miembro cómo su función era crucial para obtener los logros. Y, especialmente durante las primeras semanas de implementación del plan, Joan sintió que la urgencia de la crisis del negocio justificaba un cambio ocasional hacia el estilo coercitivo cuando alguien no asumiera su responsabilidad. Según dijo, "Debo ser

tajante con estas etapas y asegurarme de que estas cosas sucedan. Requerirá disciplina y focalización".

¿Los resultados? Cada aspecto del clima mejoró: La gente estaba innovando. Estaban hablando acerca de la visión del departamento y su compromiso hacia los nuevos y más claros objetivos. La prueba final del estilo fluido de liderazgo de Joan está escrita en tinta negra: después de sólo siete meses, su división superó las rentabilidades esperadas en US\$ 5 millones.

Expandir el repertorio

Pocos líderes tienen los seis estilos en su repertorio y aún menos saben cuándo y cómo emplearlos. De hecho, cuando se llevaron los resultados de la investigación a muchas organizaciones, las respuestas más frecuentes fueron: "¡Pero tengo sólo dos de ellos!" y "No puedo utilizar todos estos estilos. No sería natural". Esos sentimientos son comprensibles y, en algunos casos, el antídoto es simple. El líder puede formar un equipo con miembros que utilicen estilos de los que él carece, como el caso de un vicepresidente de manufactura; él logró conducir exitosamente el sistema de una fábrica mundial utilizando el estilo afiliativo. Estaba constantemente en la calle, reuniéndose con los gerentes de planta, escuchando sus preocupaciones y haciéndoles saber cuánto se preocupaba por ellos personalmente. Dejó la estrategia de la división -eficiencia extrema en manos de un confiable teniente con una clara comprensión de la tecnología- y delegó los estándares de desempeño a un colega adepto al enfoque autoritario. También tenía un marcapasos en su equipo que siempre visitaba las plantas con ella.

Un enfoque alternativo, y que recomendaría más, es que los líderes expandan su propio repertorio de estilos. Para hacer eso, los líderes deben comprender primero qué competencias de la inteligencia emocional subyacen al estilo de liderazgo que les falta. Pueden luego trabajar asiduamente para incrementarlas. Por ejemplo, un líder afiliativo tiene su fuerza en tres competencias de inteligencia emocional: empatía, generación de relaciones y comunicación. Empatía -percibir cómo la gente se siente en ese momento- permite al líder afiliativo responder a los empleados en una forma altamente congruente con las emociones de esa persona, y se genera de esta forma un entendimiento mutuo. El líder afiliativo también despliega una facilidad natural para formar nuevas relaciones, a partir de conocer a los miembros de su equipo como personas y cultivar un lazo. Finalmente, el líder afiliativo sobresaliente es un maestro en el arte de la comunicación interpersonal, particularmente en decir justo lo necesario y hacer el gesto simbólico preciso en el momento indicado. Por eso, si una persona es fundamentalmente un líder marcapasos que quiere ser capaz de utilizar el estilo afiliativo más a menudo, necesitará mejorar su nivel de empatía y, talvez, sus habilidades para construir relaciones y comunicarse efectivamente. Otro ejemplo, un líder autoritario que quiere agregar el estilo democrático a su repertorio puede necesitar trabajar en las capacidades de colaboración y comunicación. Este consejo acerca de agregar capacidades puede parecer simplista -"¿por qué no te cambias a

vos?"- pero incrementar la inteligencia emocional es totalmente positivo con la práctica.

Más ciencia, menos arte

Como la paternidad, el liderazgo nunca va a ser una ciencia exacta. Pero tampoco de bese un misterio absoluto para aquellos que la practican. En los últimos años, la investigación ha ayudado a los padres a entender los componentes genéticos, psicológicos y de conducta que afectan "su desempeño laboral". Con nuestra nueva investigación, los líderes también pueden obtener una imagen precisa sobre lo que se necesita para liderar efectivamente. Y, lo que es también importante, pueden descubrir cómo hacer que eso suceda. El entorno de negocios está cambiando continuamente y un líder debe responder en igual forma. Hora a hora, día a día, semana a semana, los ejecutivos deben jugar sus estilos de liderazgo como un profesional -utilizando el adecuado en el momento preciso y en la medida justa. La paga son los resultados.

ANEXO III

TEST CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Responda, colocando **una cruz** en el casillero correspondiente.

Haga de cuenta que tiene personas a cargo, en caso de que no las tenga.
¡Usted es el jefe!

	Siempre (A)	Casi siempre (F)	A veces (O)	Rara vez (S)	Nunca (N)
1. Actuaría como vocero del grupo					
2. Estoy a favor que mi grupo trabaje horas extra					
3. Les daría mucha libertad en su trabajo					
4. Me gusta que todos realicen las tareas de la misma forma					
5. Estoy de acuerdo que solucionen algún problema como mejor les parezca					
6. Insistiría en competir con los otros grupos de trabajo					
7. Hablaría en representación del grupo					
8. Haría que los integrantes del grupo hagan mayores esfuerzos					
9. Hablaría sobre mis ideas con el grupo.					
10. Dejaría que realicen el trabajo de acuerdo a su manera					
11. Trabajaría duro para llegar a ser jefe.					
12. Podría tener paciencia con mi grupo					
13. Hablaría en nombre del grupo cuando haya personas de afuera					
14. Mantendría un ritmo rápido de trabajo					
15. Asignaría tareas a cada miembro del grupo y dejaría libertad para que las cumplan					

16. Resolvería conflictos dentro del grupo.					
17. Los detalles me alterarían los nervios					
18. Hablaría en nombre del grupo					
19. Me resultaría difícil darles a los miembros de mi grupo libertad para que hagan su trabajo					
20. Decidiría qué debe hacerse y cómo hacerlo					
21. Me esforzaría para que trabajen más.					
22. Les daría autoridad a algunos miembros en caso de tener que estar ausente					
23. Generalmente creo que las cosas se hacen como yo ya lo había pensado					
24. Les brindaría apoyo para que propongan ideas					
25. Le asignaría a “determinadas” personas del grupo “determinadas” tareas.					
26. Estaría dispuesto a realizar cambios					
27. Les pediría que trabajen más.					
28. Confiaría en mi grupo de trabajo					
29. Programaría el trabajo a realizar					
30. Me negaría a dar explicaciones por lo que hago					
31. Convencería a los demás de que mis ideas son las mejores					
32. Dejaría que mi grupo se fije su propio ritmo de trabajo					
33. Insistiría para que el grupo se destaque más que en otra vez anterior					
34. Actuaría sin consultar al grupo					
35. Pediría a los miembros de grupo que cumplan con las reglas y las normas.					

PASOS PARA RESOLVER EL TEST:

1. Encierre en un círculo los números de pregunta 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 y 35.
2. Escriba “1” delante de los nros encerrados en un círculo a los cuales respondió “Rara vez” o “Nunca”.
3. Escriba un “1” delante de números “no” encerrados en un círculo a los cuales respondió “Siempre” o “Casi siempre”.
4. Encierre en un círculo los “1” que escribió delante de los números 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Cuente los “1” encerrados en un círculo. La suma es su puntuación sobre **“interés por las personas”. (P)**
6. Cuente los “1” no encerrados en un círculo. La suma es la puntuación sobre **“interés por la tarea”. (T)**

INFORME SOBRE EL RESULTADO DEL TEST:

Referencias:

P: orientación hacia las personas

T: orientación hacia el trabajo.

Una puntuación alta se considera de 11 en adelante. Media entre 9 y 10.

- Una puntuación ALTA EN LA P significa que la persona tiene un alto interés por las personas, Ello implica que se preocupa por la gente, es decir, presta mucha atención a las necesidades de las personas de satisfacer las relaciones. Son proclives a crear un clima favorable y amistoso y un buen ritmo de trabajo. Son capaces de motivar al personal para que se cumplan los objetivos propuestos ya que se construye el “compromiso” sobre la base de la confianza y el respeto. LOS LÍDERES DEBERÍAN TENER UNA ALTA PUNTUACIÓN EN ESTE SENTIDO.
- Una puntuación ALTA EN T indica que la persona se orienta o se esfuerza por el logro de los resultados. Se preocupan por lograr un mayor rendimiento en el trabajo. Apuntan a lograr la mayor eficiencia.
 - Si una alta puntuación en T se combina con una alta puntuación en la P, el **líder es directivo** y de apoyo a la vez. El liderazgo en este sentido es persuasivo.
 - Si una alta puntuación en la T se combina con una baja puntuación en la P, en general utiliza un **liderazgo autocrático**, es decir autoritario, fijando pautas para que se cumplan las tareas sin dar lugar a debates y opiniones de los empleados.

Lo empleados son un medio para conseguir los objetivos, ya que se centran en aspectos técnicos. En este caso el liderazgo está centrado en el jefe.

- Si una baja puntuación en la T combina con una baja puntuación en P, indica que la persona hace el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo y por ende para sostener al equipo y a la organización. Poco compromiso e interés por el personal. Frases tales como: yo hago lo que me dicen y porque me pagan, se asocian a este tipo de personas. **Hay carencia de liderazgo** y también carencia en interés por realizar la tarea.

- Si una baja puntuación en la T se combina con una alta puntuación en la P, tanto el líder como el seguidor o colaborador participan en la toma de decisiones, siendo la principal función del líder facilitar y comunicar. El **liderazgo es democrático – participativo**. El líder pide opiniones antes de tomar decisiones, luego se toma la misma a través del consenso. El liderazgo en este caso está centrado en los colaboradores.

- Una puntuación equilibrada tanto en P como en T superando los 10 puntos, indicaría que hay un desempeño equilibrado entre conseguir los resultados en el trabajo y mantener un espíritu de equipo y participación.

De todos modos, este análisis no es taxativo, ya que dependerá del ambiente en donde se desarrollan las tareas. A a veces en “ciertas situaciones” es recomendable fijar pautas duras y claras para lograr los objetivos, todo dependerá del grupo a cargo (experiencia, grado de rebeldía etc.).

Está comprobado que no hay una relación directa entre la productividad y el grado de participación. En algunos casos puede darse que los grupos más participativos sean más productivos que los que no lo son. Esto también dependerá de ciertos factores como el estilo del jefe, condiciones externas, clima organizacional, las normas del grupo, etc. Hay una tendencia hoy en día a considerar que un buen líder es aquella persona que se interesa por la gente (alta puntuación en P) ya que el individuo al sentirse escuchado y tenido en cuenta, mejora su rendimiento y su satisfacción en el trabajo. Todo merece análisis.