

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### *La práctica del liderazgo efectivo*

**Autor: Gabriela Alexandra Beltrán Cedeño**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Administración de Empresas [sic]**

**Nombre del asesor:  
Javier Muñoz Orozco**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





# **UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

TESIS

## **LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO EFECTIVO**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA:

**GABRIELA ALEXANDRA BELTRÁN CEDEÑO**

ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL LIC000203 CLAVE 16PSU009E  
DE FECHA 23 DE FEBRERO DEL 2000

ASESOR:

**M.A. JAVIER MUÑOZ OROZCO**

MORELIA, MICHOACÁN

NOVIEMBRE DEL 2004

## DEDICATORIA

*A ustedes papás*, por que sé que este documento no es solo un instrumento para obtener el título de licenciado en administración, sino que representa el cúmulo de muchos años de esfuerzo y dedicación invertidos en mi educación, con el único propósito de que yo me convierta en una profesionista exitosa y en una mujer dichosa.

*A mi hermano*, que es un colega en preparación, esperando que mi experiencia le pueda servir en el desarrollo de su profesión.

*A mi tío Javo*, por ser el inspirador de una parte importante de este proyecto, acercándome a la Programación Neurolingüística y, despertando así mi interés por aplicarla en mi vida y en el ámbito empresarial, particularmente en el terreno de la administración de personal.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres*, por enseñarme el verdadero significado de la responsabilidad y el compromiso; por haberme brindado la maravillosa oportunidad de ser parte de la comunidad UVAQ y por darme la libertad de estudiar la licenciatura de mi elección; inculcándome siempre el amor a Dios y la gratitud.

*A la UVAQ*, a través de su cuerpo docente y administrativo, por la oportunidad de completar mi formación académica con actividades extracurriculares, permitiéndome, entre otras cosas, ser representante universitario en eventos nacionales como el TALUM (Taller de líderes universitarios-México-), y eventos locales como el TALUVAQ (Versión local del Talum); ambas, grandes experiencias de vida, que completaron mi formación humanística.

*A la facultad*, por permitirme el trabajo dentro de SAFCA (Sociedad de Alumnos), donde aprendí valores como el trabajo en equipo y la solidaridad llevando a la práctica los conocimientos inherentes a mi profesión como organización, planeación y liderazgo, mismos que junto a la instrucción curricular y actividades adicionales, me dieron la experiencia y conocimientos que hacen posible que hoy disfrute de un excelente empleo.

*A Café Europa*, empresa en la que colaboro, ya que gran parte de esta tesis está inspirada en situaciones que vivimos de manera cotidiana, tales como el liderazgo de proyectos trascendentales, procesos, áreas funcionales y equipos de trabajo.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
Planteamiento del Problema .....	1
Objetivos .....	2
Preguntas de la investigación .....	2
Justificación .....	3
Impacto Sociocultural .....	3
Implicaciones Prácticas .....	3
Hipótesis .....	3
Hipótesis de Trabajo .....	3
Descripción del Contenido .....	4
CAPÍTULO I LIDERAZGO .....	6
1. Características Generales del líder efectivo .....	6
2. Forma de Trabajar del líder efectivo para alcanzar los objetivos organizacionales .....	9
2.1 Liderazgo y trabajo en equipo .....	10
2.2 El rol del líder en la empresa actual .....	13
2.3 Implicaciones del líder en el logro de objetivos organizacionales .....	15
2.4 Perspectivas del liderazgo creativo .....	16
CAPÍTULO II EL LÍDER ANTE LOS RETOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	17
1. Establecer una comunicación eficiente con el personal .....	17
2. Definir estructuras, funciones y roles eficaces .....	30
2.1 La estructura y los conflictos .....	36
CAPÍTULO III OBJETIVOS Y ESTRATEGIA .....	38
1. Fundamentos de planeación .....	38
1.1 El proceso básico de planeación .....	39
1.2 Tipos de planes .....	41
1.3 Visión compartida .....	41
2. Objetivos .....	43
3. Estrategia .....	45
3.1 Estrategia corporativa .....	46
3.2 Estrategia de negocios .....	53
3.3 Estrategias funcionales .....	47
4. Planeación estratégica .....	47
4.1 Desarrollo de planes tácticos .....	48
5. Administración estratégica .....	49
CAPÍTULO IV COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL TRABAJO DEL LÍDER .	52
1. Habilidades de comunicación .....	52
1.1 Habilidades del emisor .....	52
1.2 Habilidades del receptor .....	56
1.3 Técnicas para mejorar la comunicación .....	59
2. Comunicación eficaz .....	62

2.1	Escucha eficaz . . . . .	62
2.2	Comunicación empática . . . . .	64
2.3	Comunicación y sinergia . . . . .	64
3.	Implicaciones de la comunicación efectiva en el trabajo del líder . .	65
3.1	Coaching . . . . .	65
3.2	La comunicación y el poder . . . . .	66
CAPÍTULO V HERRAMIENTAS PSICOLÓGICAS AUXILIARES EN EL TRABAJO DEL LÍDER . . . . .		67
1.	Programación Neurolingüística . . . . .	67
1.1	Características de la Programación Neurolingüística . . . . .	67
1.2	Implicaciones de la PNL en el logro de los objetivos organizacionales . . . . .	73
1.3	Repercusión de la PNL en la toma de decisiones del líder . .	78
2.	Eneagramas . . . . .	82
2.1	Introducción . . . . .	82
2.2	Orígenes . . . . .	89
2.3	Aplicaciones . . . . .	90
2.4	Práctica empresarial . . . . .	91
3.	Inteligencia emocional . . . . .	94
3.1	Generalidades . . . . .	94
3.2	Liderazgo e inteligencia emocional . . . . .	96
3.3	Componentes de la inteligencia emocional . . . . .	98
3.4	La inteligencia emocional y los sentimientos . . . . .	104
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PSICOLÓGICAS EN LA EMPRESA		
1.	Liderazgo Directivo . . . . .	107
1.1	El directivo y la cultura empresarial . . . . .	108
1.2	Actitud y comportamiento del directivo . . . . .	109
1.3	Relación con el personal. . . . .	110
1.4	Trabajo en equipo . . . . .	111
1.5	Retroalimentación sobre la comisión de errores . . . . .	111
2.	Comunicación efectiva . . . . .	113
2.1	Reconocimiento . . . . .	114
2.2	Lenguaje interno del grupo . . . . .	115
2.3	Manejo de información y confianza . . . . .	116
3.	Programación Neurolingüística . . . . .	117
4.	Eneagramas . . . . .	120
5.	Inteligencia emocional . . . . .	122
6.	Relevancia de la persona en la organización . . . . .	123
FUENTES DE CONSULTA . . . . .		132
INDICE DE ESQUEMAS		
▪	Fig. 1: Redes de la comunicación Formal . . . . .	22
▪	Fig. 2: Efecto De Diferentes Patrones De Comunicación Sobre Las Personas . . . . .	22
▪	Fig. 3: Todos los canales . . . . .	23
▪	Fig. 3: Redes De Grupos Pequeños Y Criterios De Eficacia . . . . .	24



## INTRODUCCIÓN

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas actuales están inmersas en continua competencia en todos los ámbitos, desde la producción y mercadotecnia hasta la administración del Recurso humano. De ahí que se necesite personas líderes que puedan conducirla eficientemente y, que compartan el poder y la responsabilidad con sus empleados.

Las organizaciones del futuro necesitan empezar a trabajar hoy con gente visionaria que pueda comprometerse con la empresa, que posea conciencia social y realice críticas propositivas que contribuyan al enriquecimiento de la organización. Asimismo, requieren también, gente dinámica que sea generadora de ideas con un alto nivel de empatía y desarrollo de inteligencia emocional.

De acuerdo con la definición de liderazgo efectivo, un líder bajo este esquema, será aquél que pueda alcanzar los objetivos de la organización utilizando todos los medios a su alcance en la proporción adecuada; aprovechando la sinergia del trabajo en equipo en la optimización de tiempos y esfuerzos.

En la práctica este “líder” es el directivo, ejecutivo, gerente o manager (según la denominación que cada organización le adjudique a esta persona) que conduce a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos. Es por ello que sea de suma importancia que el directivo tenga determinación y carácter, para saber cuándo debe confiar en la responsabilidad de su gente y cuando es el momento de aplicar disciplina.

El presente documento pretende proporcionar a ese “líder” una guía para alcanzar de manera efectiva los objetivos de la organización a partir de la combinación de métodos y técnicas administrativas con varias herramientas que, durante mucho tiempo estuvieron asignadas exclusivamente al campo de la psicología y, que hoy en



día, se constituyen como piezas claves en el trabajo cotidiano del líder; contribuyendo así con el desarrollo exitoso de las organizaciones.

## **OBJETIVOS**

### **A. General**

Identificar la forma en qué el líder puede emplear técnicas administrativas y psicológicas en el logro de los objetivos organizacionales.

### **B. Específicos**

1. Aplicar técnicas y procedimientos administrativas en estrategias acordes con la meta de la organización.
2. Demostrar si al trabajar en conjunto la PNL, la comunicación efectiva y los eneagramas, el líder puede alcanzar efectivamente los objetivos organizacionales.
3. Seleccionar las herramientas óptimas para que el líder consiga las metas organizacionales.

## **PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para elegir la pregunta que me llevaría a identificar el problema utilicé las siguientes preguntas; las cuales están categorizadas por temas, de lo más global a lo más específico:

- ¿De qué manera puede utilizar el líder efectivamente sus habilidades para alcanzar los objetivos organizacionales?
- ¿Cómo puede utilizar el líder técnicas administrativas para alcanzar los objetivos organizacionales?
- ¿Cómo puede el líder alcanzar los objetivos organizacionales a través de una comunicación efectiva?
- ¿Cuáles son las mejores herramientas para la comunicación eficaz entre el líder y su grupo?

De ahí que la pregunta principal fuera:



*“¿Puede utilizar el líder herramientas administrativas y psicológicas para alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva?”*

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo lo realizo primeramente para obtener el grado de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Asimismo, persigo proporcionar a la alta gerencia herramientas que le faciliten la transmisión de la información y el logro de los objetivos organizacionales, promoviendo de esta manera, el desarrollo personal y profesional tanto del líder como de de sus colaboradores.

### ***Impacto sociocultural.***

Con este documento se persigue proporcionar a la alta gerencia, herramientas que le faciliten la transmisión de la información y el logro de los objetivos organizacionales; promoviendo de esta manera, el desarrollo personal y profesional tanto del líder como de de sus colaboradores.

### ***Implicaciones prácticas.***

El líder tiene una gran responsabilidad al conducir a su grupo hacia los objetivos organizacionales establecidos. Para ello tiene que hacer acopio de herramientas que permitan lograr lo anterior de manera eficiente. El propósito de esta investigación es identificar cuál(es) de la(s) herramienta(s) enunciada(s) se adapta a las circunstancias que rodean el trabajo del líder en la organización o bien, si la combinación de ellas pueden producir los mejores resultados tanto para la empresa como para el personal.

## **HIPÓTESIS**

Las técnicas psicológicas y administrativas constituyen una combinación de óptimas herramientas que el líder puede utilizar para alcanzar los objetivos organizacionales

### **Hipótesis de trabajo**

1. La aplicación de la PNL en la estrategia del líder puede ayudarlo a



alcanzar las metas organizacionales.

2. El Empleo de eneagramas como estrategia del líder le permite alcanzar los objetivos organizacionales.
3. La Utilización de la administración estratégica puede ayudar al líder en sus diferentes propósitos dentro de la organización.
4. El Empleo de la comunicación efectiva del líder con su grupo para facilitar el logro de las metas organizacionales.

## **DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO**

Para lograr los objetivos que persigue este proyecto, se conformaron seis capítulos.

En el primer capítulo se describen los principios del liderazgo, los diferentes estilos, características y condiciones que hacen a un gerente efectivo y que le permiten al mismo tiempo, alcanzar los objetivos establecidos por la organización a través del trabajo en equipo.

El segundo capítulo se refiere a los métodos y técnicas administrativas. Se hablará primeramente, sobre las complicaciones de no tener bien definidas las estructuras internas, el sistema de organización y los procedimientos, aunados a una comunicación deficiente.

En el tercer capítulo se comentará acerca de los fundamentos de la planeación y el proceso básico para llevarla a cabo eficientemente, así como la importancia que tiene para un directivo el diseñar una estrategia a partir de la misión y visión de la empresa que garantice una administración estratégica efectiva.

Enseguida, en el cuarto capítulo, a manera de establecer un “puente” entre las técnicas administrativas y las herramientas psicológicas, analizaremos los principios de la comunicación efectiva y la trascendencia para el líder y para la organización.



El capítulo quinto, versa sobre las herramientas de naturaleza psicológica, contemplándose la Programación Neurolingüística, los eneagramas y la inteligencia emocional.

La programación Neurolingüística (PNL) es una ciencia que nos enseña cómo el ser humano aprende, piensa, se comunica y cambia. PNL estudia la estructura de la experiencia y en particular de aquella que sostiene la excelencia humana. Aplicando PNL se pueden lograr profundos cambios de forma permanente en muy poco tiempo en sentimientos, pensamientos, conductas, costumbres y creencias que afectan el desempeño de los colaboradores.

El Eneagrama es una filosofía y técnica que estudia el comportamiento humano y las relaciones interpersonales. Dicha técnica observa y agrupa las conductas humanas con el fin de comprender mejor nuestra naturaleza y buscar así establecer relaciones individuales y sociales más armónicas, productivas y tolerantes

La inteligencia emocional predica que a partir del conocimiento y dominio de los propio sentimientos se puede lograr buenas relaciones con las personas que conforman los distintos ambientes en los que nos desenvolvemos. La inteligencia emocional no sólo es la capacidad de sentir y comprender las emociones, sino también la capacidad de aplicar su poder y su agudeza en beneficio propio y de los demás, como fuente de impulso, confianza, creatividad y energía, factores vitales en una organización.

Para finalizar, en el capítulo sexto, se hablará acerca de cómo la combinación de todas estas técnicas –administrativas y psicológicas- facilitan ciertas tareas y procesos dentro de la organización, llevando al directivo a producir resultados eficaces para la organización, cumpliendo con las expectativas, necesidades y principios establecidos por ella.



# CAPÍTULO I

## LIDERAZGO

Dentro de la literatura sobre liderazgo existen infinidad de clasificaciones de líderes; por lo que concierne a este documento, al referirnos al “líder” lo estaremos considerando desde la perspectiva de *efectividad*.

Considero importante hablar sobre el *líder efectivo* debido a que las organizaciones requieren esta clase de directivos para incrementar la productividad y mantener el desarrollo organizacional.

Para una mejor comprensión del tema, he considerado conveniente separar este capítulo en dos apartados. El primero, describe qué *elementos* hacen a un líder efectivo; y el segundo, aborda la *forma* en que el líder efectivo *trabaja para alcanzar los objetivos organizacionales*.

Asimismo, se hablará sobre el liderazgo y trabajo en equipo (vistos desde una perspectiva sinérgica de “ganar-ganar”); así como del rol del líder en la empresa actual y las Implicaciones del líder en el logro de objetivos organizacionales.

### 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL LÍDER EFECTIVO

Antes de poder catalogar a un líder como “eficaz”, es necesario que identifiquemos algunos conceptos:

- “LIDERAZGO, definido como *la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas*”<sup>1</sup>.
- EFICACIA, es el logro de las metas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. (1999). México, D.F. Prentice Hall. 8ª ed. ,p.347

<sup>2</sup> COVEY, Stephen . *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva* (1999). México, D.F.Ed.Paidós Mexicana S.A. p. 192



- *EFICIENCIA* es la relación entre el resultado eficaz y el insumo requerido para lograrlo.<sup>3</sup>

Stephen Covey menciona que “se piensa en términos de *efectividad* con la gente y de *eficiencia* con las cosas”.<sup>4</sup> Partiendo de esta premisa, asegura que “la efectividad reside en el equilibrio P/CP. En donde “P” es la *producción de los resultados deseados* y “CP” es la *capacidad de producción* (la aptitud o el medio que produce los resultados)”<sup>5</sup>

El líder posee ciertos “talentos” que le permiten interactuar con un grupo de gente para alcanzar un fin determinado. Estos talentos se traducen en “características” - personales, intelectuales, lingüísticas, etc - que desarrolla en sus actividades como dirigente de un “equipo” al servicio de la organización.

De acuerdo con la TEORÍA DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO las seis características que hacen la diferencia entre los líderes y los no líderes son: “la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en sí mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo”.<sup>6</sup>

Por otro lado, *Bennis* menciona que los líderes se distinguen por la *administración de la atención* (saber encarnar metas, objetivos y directrices), la *administración del significado* (crear y comunicar significados comprensivos y claros, es decir, transmitir la Filosofía de la empresa); *administración de la confianza* (ser confiables y consistentes; decir la verdad, usar el poder en beneficio de los demás) y la *administración del yo* (capacidad de autoconocimiento de sus límites y debilidades personales).

Existe otra tendencia denominada TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO, en donde Confer y Kanungo proponen que “los líderes carismáticos tienen confianza en

---

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Idem. p. 67

<sup>6</sup> ROBBINS, Stephen. Op.Cit. p. 348



ellos mismos, una meta idealizada que quieren lograr (visión), capacidad para articular la visión, un fuerte compromiso personal hacia su meta, fuertes convicciones acerca de la visión, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismo, y son tenidos como agentes del cambio radical más que como administradores del statu quo y son Sensibles al ambiente ”<sup>7</sup>.

Cuando estas características son percibidas por los colaboradores, el líder se convierte “en marco de referencia” para el grupo, el cual lo admira y piensa que puede hacer cosas extraordinarias, incluso cosas que los miembros del grupo quisieran hacer; sienten comprendidas sus necesidades y, por tanto, funciona como una fuerza motivadora porque traduce la estrategia de la organización a términos sencillos y prácticos de seguir.

El proceso de influencia de un directivo con estas características empieza cuando el líder “articula una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad para los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad del seguidor en sí mismo. A continuación, el líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático hace auto sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión”<sup>8</sup>.

El líder además de poseer ciertas características de personalidad, “juega un papel clave” dentro de la empresa, debido a su capacidad para influir en un determinado número de personas.

Un líder bien podría alcanzar los objetivos de la organización por sí mismo; sin embargo, para que realmente sea efectivo, debe ser capaz de trabajar en equipo y

---

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> ROBBINS, Stephen. Op. Cit. p. 371



poder conducir a su grupo hacia las metas deseadas y, obtener así los mejores resultados. Para ello necesita mostrar cierto comportamiento, desarrollar determinadas habilidades e implementar varias herramientas intelectuales.

Por ejemplo, de acuerdo con *Kurt Lewin*, un líder es exitoso cuando observa una *conducta de tipo democrática*, en donde el “líder permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de los métodos de trabajo; generalmente utiliza la retroalimentación como medio de apoyo y consejo para lograr un mejor desempeño”<sup>9</sup>

## 2. FORMA DE TRABAJAR DEL LÍDER EFECTIVO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

*Robert Blake y Jane Mouton* desarrollaron un modelo de liderazgo denominado “Grid Gerencial”, donde de la combinación de dos aspectos básicos (la atención a la *producción* y las *necesidades humanas* -atención a las personas-) se derivan cinco estilos fundamentales de liderazgo, según sea el énfasis puesto en ambas dimensiones. Desde mi perspectiva el estilo más eficaz es aquél denominado “*Gerencia de Equipo*” (alta atención a la producción y alta atención a las personas) en el que “el logro del trabajo proviene de la gente comprometida; en donde la interdependencia, a través de una “apuesta en común” en el propósito de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto. Bajo este estilo, la autoridad del líder está basada en el conocimiento y se emplea para contribuir.

Por otro lado, los *estudios escandinavos* establecen como premisa básica, “que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo”, ya que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y, generan y ponen en práctica el cambio”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. *Introducción A La Administración, Un enfoque teórico práctico*. (1999). México, D.F., Ed. McGraw Hill, p. 282

<sup>10</sup> Robbins, Stephen. Op.Cit. p. 351



*Paul Hersey y Ken Blanchard* Sugieren que la clave del éxito del líder consiste en identificar el grado de madurez del subordinado y adoptar el estilo de liderazgo adecuado; el cual, de acuerdo con ésta última, puede ser uno de los siguientes tipos: *dirigir, vender, participar o delegar*. Esto se dará conforme se presenten las combinaciones entre las *características del colaborador* (capacidad, voluntad, disposición y seguridad personal) y las *circunstancias* (definición de papeles, asignación de tareas, toma de decisiones, comunicación, apoyo...); así, se determinará el comportamiento y el rol que el líder aplicará para cada situación.

Con lo anterior podría decirse que el líder mientras más capacitado esté, más fácilmente puede versatilizarse y enfrentar cualquier situación que se le presente, pues la organización podrá confiar en que actuará efectivamente obteniendo los mejores resultados tanto para la empresa, como para el personal.

Asimismo, el líder por la gran responsabilidad implícita en su rol, debe realizar labores de planeación que garanticen la efectividad de su trabajo. La TEORÍA DEL RECURSO COGNOSCITIVO establece que “el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo primero desarrollando planes, decisiones y estrategias eficaces y, comunicándolos después por medio del comportamiento directivo”<sup>11</sup>.

## **2.1 LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO.**

Un líder no puede trabajar sólo, necesita de un equipo con el cual pueda crear sinergia. La *sinergia* en términos prácticos “significa que el todo es mayor que la suma de sus partes. La relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante”<sup>12</sup>

En la medida que el líder aprenda a reconocer y valorar las diferencias (psicológicas, mentales y emocionales) de los miembros de su equipo, así como identificar sus propias limitantes, le va a hacer más fácil crear y fomentar la sinergia, ya que la

---

<sup>11</sup> Idem. p. 357

<sup>12</sup> COVEY, Stephen Op.Cit. p. 295



síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales; produciendo de esta manera, resultados satisfactorios para el grupo.

Y no se puede hablar de trabajo en equipo y de sinergia sin pensar en una relación *ganar-ganar*. “Ganar/ganar no es una técnica: es una filosofía total de la interacción humana. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción.”<sup>13</sup>

Considero que ningún equipo puede ser efectivo sin la sinergia y relaciones ganar/ganar. La correcta aplicación que el líder haga de estos elementos hará sobresalir al grupo y eficientizará su trabajo. Cuando el líder los emplea eficazmente, logra potencializar los esfuerzos individuales de cada miembro y reunirlos en una sola fuerza que se traduce en resultados efectivos para la organización.

Asimismo, el trabajo en equipo debe promover la participación del colaborador, fomentar el compromiso hacia la empresa y mejorar su desempeño a través de la retroalimentación. Bajo este contexto, los líderes llevan a cabo diferentes roles dentro del grupo:

- A. Los líderes de equipo son un *medio de comunicación con los constituyentes externos* (la alta dirección, otros equipos internos, clientes y proveedores). Al respecto, Robbins dice: “El líder representa al equipo ante otros constituyentes, asegura los recursos necesarios, pone en claro las expectativas que tienen los demás respecto al equipo, reúne información del exterior y comparte ésta con los miembros del equipo”<sup>14</sup>.
- B. Los líderes del equipo son *solucionadores de problemas*. Cuando los equipos enfrentan problemas y solicitan ayuda, los líderes organizan reuniones y tratan de ayudar a resolverlos. Covey menciona que cuando “un jefe se convierte en

---

<sup>13</sup> Idem. p. 233

<sup>14</sup> ROBBINS, Stephen, Op.Cit. p. 379



el primer ayudante de cada uno de sus subordinados, puede aumentar considerablemente el alcance de su control.”<sup>15</sup> Esto además va creando lazos de apoyo líder-colaborador-grupo. En relación a esto, Peters y Waterman comentan que cuando “el líder despierta confianza en sus seguidores, estos se sienten más capaces de alcanzar cualesquiera objetivos que él y ellos comparten”<sup>16</sup>. En otras palabras, la sinergia que se crea, producto de estos lazos, aumentará el nivel individual de confianza del colaborador y lo animará a exponer delante del líder y del grupo, cualquier problemática que se le presente para encontrar juntos una solución satisfactoria y eficiente.

- C. Los líderes de equipo son *administradores de conflictos*. Cuando surgen desacuerdos, ellos ayudan a procesar el conflicto.
- D. Los líderes de equipo son *instructores*. Ponen en claro las expectativas y los papeles, enseñan, ofrecen apoyo, alientan y hacen lo que sea necesario para ayudar a los miembros del equipo a mejorar su desempeño en el trabajo. “El reto para los líderes eficaces de equipo es aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, delegar autoridad y saber cuándo intervenir. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar solos a sus equipos y cuándo intervenir”<sup>17</sup>.

Cuando el equipo de trabajo se ha desarrollado y puede ser capaz de trabajar por sí solo, el papel del líder se transforma en facilitador. Ahora lo que él hará será acompañar al equipo, apoyarle, hacer que cada miembro explote sus talentos al máximo, alentarlos e instruir cuando sea necesario. Bajo esta última tarea, “se espera que proporcionen guía, asesoría y aliento para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño en el trabajo”.<sup>18</sup>

Existen tres habilidades generales que los gerentes deben mostrar si van a ayudar a sus empleados a generar adelantos en el desempeño:

<sup>15</sup> COVEY, Op.Cit. p. 257

<sup>16</sup> PETERS, Thomas J. Y Robert H. Waterman Jr., *En busca de la Excelencia*. (1984). Naucalpan De Juárez, Edo. De México. Lasser Press Mexicana, S.A de CV. Pág. 106

<sup>17</sup> Ibidem

<sup>18</sup> ROBBINS, Stephen. Op.Cit. p. 380



1. Capacidad de analizar formas para mejorar el desempeño y las capacidades de un empleado.
2. Capacidad de crear un clima de apoyo. Es responsabilidad del instructor reducir las barreras para el desarrollo y facilitar un clima que aliente la mejora del desempeño.
3. Capacidad de influir en los empleados para cambiar comportamiento. El último examen de la eficacia de instrucción es confirmar si el desempeño del empleado mejora o no. Esto no es un concepto estático por lo que debe realizarse de forma periódica y llevar un seguimiento.

Es necesario que los líderes sean capaces de conducir a sus respectivos grupos hacia el objetivo de la organización alcanzando al mismo tiempo la autorrealización personal. Es importante que el trabajo que se realice sea satisfactorio y favorezca al crecimiento y desarrollo del colaborador. En esta medida, el o ella se sentirá parte de la tarea, compartirá el esfuerzo y el entusiasmo por alcanzar las metas de la organización, gozando de los beneficios de trabajar en equipo.

## **2.2 EL ROL DEL LÍDER EN LA EMPRESA ACTUAL**

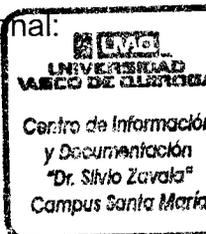
Si bien es cierto que los líderes deben tener características de líderes transaccionales - "individuos que guían en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y los requerimientos de la tarea"<sup>19</sup> – la tendencia actual se inclina más por los *líderes transformacionales*: "individuos que proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual, y además poseen carisma"<sup>20</sup>. "El líder transformacional nace de la necesidad humana de significados, un liderazgo que crea finalidad institucional"<sup>21</sup>.

El líder transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional:

<sup>19</sup> Idem. p. 374

<sup>20</sup> Ibidem

<sup>21</sup> PETERS, Thomas. Op.Cit. p.104





produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que van más allá de lo que ocurriría con el enfoque transaccional solamente. “El líder puramente carismático podría querer que los seguidores adoptaran su propia visión del mundo y no ir más allá; el líder transformacional tratará de mezclar en los seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista ya establecidos, sino de vez en cuando aquellos establecidos por el líder”<sup>22</sup>.

### *CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL.*

#### *Líder transaccional:*

1. Recompensa contingente. Controla el intercambio de esfuerzo por recompensas, promete recompensas por el buen desempeño, reconoce los logros.
2. Gerencia por excepción (activo). Observa y busca las desviaciones de las reglas y los estándares, realiza acciones correctivas.
3. Gerencia por excepción (pasiva). Interviene solamente si no se cumplen los estándares Laissez-Faire: Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones.

#### *Líder transformacional*

1. Carisma. Proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.
2. Inspiración. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple.
3. Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas.
4. Consideración individualizada. Proporciona atención personalizada, trato a cada empleado individualmente, instruye, aconseja.

El liderazgo transformador “se convierte en moral por cuanto que eleva el nivel de la conducta humana y de la aspiración ética tanto del líder como del seguidor y, por

---

<sup>22</sup> ROBBINS, Stephen. Op.Cit. p. 374



consiguiente, ejerce en ambos un efecto transformador<sup>23</sup>

Podría decirse que el liderazgo transformador es el nivel más alto del liderazgo situacional y del grid gerencial. Perfecciona el *liderazgo De Equipo* y retoma los aspectos positivos más relevantes de cada uno de los otros estilos del grid, debido a que se mantiene un equilibrio entre la atención en las tareas y la atención en el individuo como persona, más allá que como un simple colaborador.

El liderazgo transformador favorece la creación de relaciones estrechas entre el líder y el colaborador, motivando la participación activa de éste último. Así, podríamos decir que en este sentido tiene características del *líder Club Campestre*: Atmósfera de organización y ritmo de trabajo confortable y amistoso, se promueven sentimientos positivos desde el principio.

Asimismo, cuando el líder proporciona retroalimentación y fomenta espacios de comunicación abierta; es objetivo e involucra al colaborador; lo hace participar y estimula el compromiso; acepta la crítica constructiva e indaga sobre el “por qué” de las cosas y es proactivo, tiene características de *Gerencia de Equipo*.

Siguiendo con este esquema, podríamos resaltar la Obediencia a la autoridad y lograr más resultados, ambos propuestos por el liderazgo de *Obediencia a la autoridad* y el Equilibrio entre la realización de la tarea, manteniendo el ánimo de la gente de la *Gerencia de organización del Hombre*.

### **2.3 IMPLICACIONES DEL LÍDER EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

*Robert House*, quien desarrolló la TEORÍA DEL CAMINO A LA META, dice que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización.

---

<sup>23</sup> PETERS, Thomas J. Op.Cit. p.105



De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

1. Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado sea contingente del desempeño eficaz de este último.
2. Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarias para el desempeño eficaz.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

1. El *líder directivo*, permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
2. El *líder que apoya*, es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
3. El *líder participativo*, consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. El *líder orientado al logro*, establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

La teoría del camino a la meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

Asimismo, propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado: *aquellas en el ambiente que están fuera del control del subordinado* (estructura de la tarea, el sistema autoridad y el trabajo en grupo) y *las que son parte de las características personales del subordinado* (locus de control, experiencia y capacidad percibida).<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> ROBBINS, Stephen. Op.Cit. p.361



## **2.4 PERSPECTIVAS DEL LIDERAZGO CREATIVO**

En las visiones más actuales de liderazgo, los líderes no tienen influencia por el simple hecho de ser “jefes” o “comandantes”. Se trata más bien de personas comprometidas con “crear un mundo al que las personas quieran pertenecer”. Este compromiso requiere una combinación especial de modelos y habilidades que permita manifestar efectiva y ecológicamente las visiones que guían a quienes se comprometen con el cambio. Entre estas habilidades se incluyen las de comunicación, interacción y gestión en el seno de cualquier organización, red o estructura social, con el objetivo de encaminar a cada cual hacia el logro de sus aspiraciones más elevadas.

Nicholls (1988) comenta que existen tres distintas perspectivas fundamentales sobre el liderazgo, que define como meta, macro y microliderazgo:

1. *Metaliderazgo*, Vincula a los individuos con el entorno a través de la visión del líder. Al hacerlo, libera la energía y crea seguidores entusiastas.
2. *Macroliderazgo*, La actividad del macroliderazgo puede influir en los individuos vinculándolos con la entidad, sea esta toda la organización o bien una parte o un grupo de la misma. El líder influye en el individuo proporcionando a sus subordinados respuestas a preguntas tales como ¿A qué se dedica esta organización? ¿Dónde encajo yo en ella? ¿Con qué criterios seré valorado y juzgado? ¿Qué se espera de mí? ¿Por qué debería comprometerme? En el proceso, el líder crea miembros comprometidos con la organización.
3. *Microliderazgo*, Centra su atención en la elección del estilo del liderazgo para generar una atmósfera de trabajo eficaz y conseguir que las cosas se hagan mediante el ajuste del estilo de cada cual a las dimensiones de la tarea y al comportamiento de la relación. El estilo de liderazgo se decide en función de subordinados concretos y de la tarea o trabajo que ejecutar. Es, por consiguiente, circunstancial y contingente. El líder dirige a las personas de su organización hacia el cumplimiento de una tarea o trabajo concretos.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> DILTS, Robert. *Liderazgo Creativo PNL* (1998). España. Urano. p. 23-24



## CAPÍTULO II

### EL LÍDER ANTE LOS RETOS DE LA ORGANIZACIÓN

El líder al tratar de llevar a su grupo hacia el logro de las metas se encuentra ante dos principales inconvenientes que pueden llegar a obstaculizar su trabajo y hacerlo inefectivo: La comunicación deficiente con el personal y la definición ineficaz de estructuras, funciones y roles.

En este capítulo se tratarán estos dos aspectos de manera independiente. Asimismo, servirán de referencia a los capítulos posteriores, en aras de que el líder pueda lograr sus propósitos en beneficio de la organización.

#### 1. ESTABLECER UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE CON EL PERSONAL

*La comunicación, cuando se lleva a cabo de la forma adecuada, confiere poder a los conocimientos y los sentimientos de una persona.* LAIR RIBEIRO<sup>26</sup>

“En todas las épocas desde la prehistoria, el hombre se ha servido de la habilidad de comunicarse para satisfacer sus necesidades más vitales. Sin la comunicación, nuestra especie no sobreviviría”.<sup>27</sup>

El líder, debido a las características inherentes a su rol, tiene poder sobre otros. Sin embargo, la forma en cómo logra influir en el comportamiento de los demás puede marcar la diferencia entre alcanzar los objetivos y quedar en el camino.

La causa de la mayoría de los problemas del líder radica en la forma como transmite sus ideas. “La mala comunicación tal vez es la fuente de conflictos personales más frecuentemente citada. Debido a que los individuos pasan cerca de 70% de sus

---

<sup>26</sup> RIBEIRO, Lair. *La Magia de la Comunicación*. (1998). Barcelona, España. Ed. Urano, SA., p. 29

<sup>27</sup> Ibidem



horas de vigilia comunicándose parece razonable concluir que una de las fuerzas que restringen el exitoso desempeño del grupo es la falta de una comunicación eficaz.”<sup>28</sup> Ya sea con sus palabras (7% de la comunicación total), con el tono de su voz (38%) o con su postura (55%) -debido a los diferentes efectos que producen éstos en sus receptores- , puede hacer que esas ideas se lleven a cabo, se distorsionen o produzcan efectos contrarios a los intereses de la organización.

La comunicación puede entenderse como un *proceso o un flujo*. Los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en el flujo.

“El proceso de comunicación está formado por siete partes: La *fente* de comunicación, la *codificación*, el *mensaje*, el *canal*, la *decodificación*, el *receptor* y la *retroalimentación*. Desafortunadamente la mayoría de los siete componentes en el modelo del proceso tienen el potencial de crear distorsión y, por tanto contraponerse con la meta de comunicar perfectamente. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor rara vez es el mensaje exacto que el emisor intentó comunicar”.<sup>29</sup> De ahí que sea tan importante tanto el mensaje *transmitido* como el *entendido*. Esto podría parecer absurdo, pues aparentemente el mensaje es el mismo, pero esto no se comprueba sino hasta que se producen los efectos de la emisión del mensaje.

Lo anterior tiene grandes implicaciones para el líder, además de una enorme relevancia. Puesto que parte de su labor consiste en transmitir a su grupo las metas establecidas por la organización, tendrá que comunicarlas con la misma intención y propósito con las que fueron transmitidas originalmente; ya que sólo así se puede lograr que éstas se cumplan.

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: *el control, la motivación la expresión emocional y la información*.

---

<sup>28</sup> ROBBINS, Stephen. Op.Cit. p.311

<sup>29</sup> Idem. p. 313



La comunicación actúa para *controlar* el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados. Asimismo, existen los grupos informales que ejercen cierta influencia para aceptar o rechazar las conductas, la cual de alguna manera es también una forma de control.

La comunicación favorece la *motivación* al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, si se están desempeñando bien y, lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas, el reforzamiento de un comportamiento deseado y el reconocimiento del esfuerzo o de los logros, estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación, por tanto proporciona un alivio a la *expresión emocional* de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitador de la toma de decisiones. Proporciona la *información* que el líder y su grupo necesitan para tomar decisiones al transmitirla para identificar y evaluar las opciones alternativas.<sup>30</sup>

El líder debe tener mucho cuidado en la forma como lleva a cabo y/o permite que se den estas cuatro funciones. Asimismo, debe estar convencido de lo que está haciendo, ya que si su tono de voz, su postura corporal y sus palabras no son congruentes entre sí podrá transmitir un mensaje diferente –incluso erróneo– de lo que realmente quiere la organización. El líder debe recordar que es portavoz de la

---

<sup>30</sup> Ibidem



organización y que su meta debe ser alcanzar los objetivos propuestos por ella. Por ello es, que si mal entiende la información del emisor, (que en este caso es la empresa) mal informará a su grupo y posiblemente provoque un “conflicto” o una confrontación de ideas entre lo que la organización espera de su grupo y lo que éste ofrece como resultado. El papel del líder es crucial en este punto, puesto que la responsabilidad de transmitir información oportuna y correcta es vital al momento de tomar decisiones.

Dentro de la organización, existen las llamadas *redes de comunicación* que son las que definen los canales por los cuales fluye la información. Estos canales pueden ser *formales* (comunicaciones relacionadas con la tarea que sigue la cadena de autoridad) o *informales* (comunicación mediante el rumor o chisme; es libre de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisface las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar sus logros de tarea).<sup>31</sup>

El líder puede aprovechar las redes para hacer llegar la información, dependiendo del contenido del mensaje y del receptor. Por eso es muy importante que conozca el “mecanismo de funcionamiento” de ambos canales para sacar el mayor provecho de ellos. Uno no es mejor que el otro, lo que sucede es que sirven a propósitos distintos y a receptores diferentes.

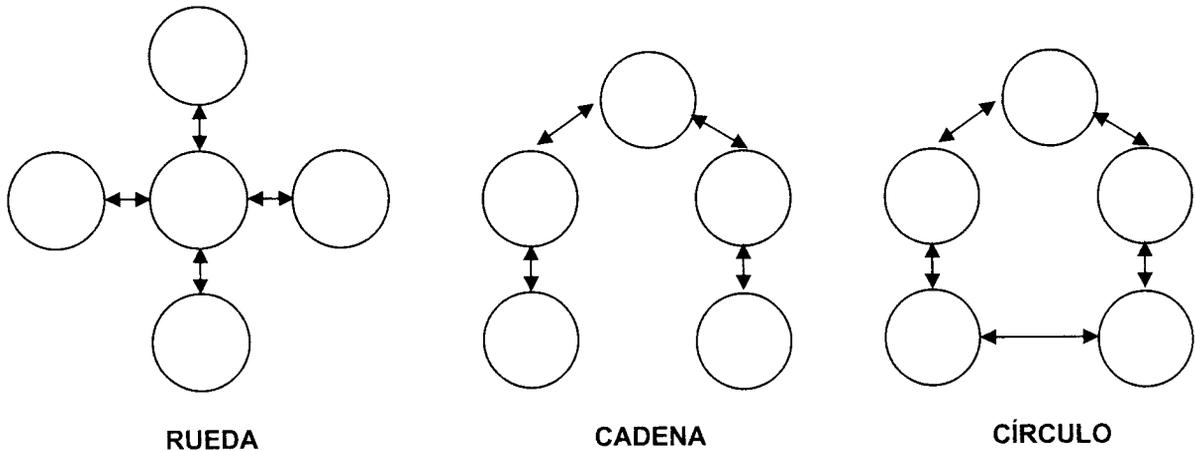
La comunicación formal se presenta como cuatro redes: la cadena, la rueda, el círculo y todo el canal.

---

<sup>31</sup> Idem. p. 316



Fig. 1: Redes de la comunicación Formal

Fig. 2: Efecto De Diferentes Patrones De Comunicación Sobre Las Personas.<sup>32</sup>

CARACTERÍSTICAS	RUEDA	CADENA	CÍRCULO
Rapidez de influencia	Rápida	Rápida	lenta
Exactitud	Buena	Buena	Pobre
Énfasis en el líder	Muy marcado	Marcado	Ninguno
Moral	Muy pobre	Pobre	Muy bueno
Flexibilidad en el ejercicio del cargo	Lenta	Lenta	Muy rápido

La *cadena* sigue rígidamente la cadena formal de mando. La *rueda* se apoya en el líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo. En este punto, el líder debe tener cuidado y evitar en todo momento, caer en el fenómeno del “teléfono descompuesto”, procurando ser muy claro y preciso al transmitir la información, tanto del grupo hacia la organización (ascendente) como de

<sup>32</sup> Citado por CHIAVENATO, p. 164. (Adaptado de Alex Bavelas y Dermont Barret. *An experimental approach to Organizational Communication en Personnel.* (1951) )

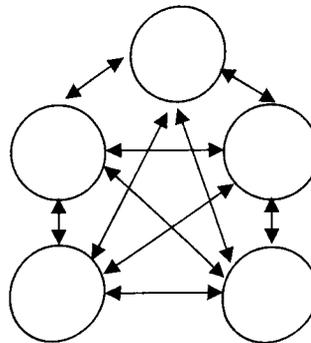


la organización al grupo (descendente). Al respecto, Harold J. Leavit menciona que “los grupos de individuos colocados en rueda necesitan pocos intentos para resolver los problemas con orden, nitidez, claridad, rapidez y buena estructuración, con el mínimo de mensajes.

En el *círculo*, grupos similares resuelven el mismo problema con menor rapidez, nitidez, orden y claridad con relación a las tareas individuales y a la estructura de la organización, y gastan también menos papelería”<sup>33</sup>. Chiavenato comenta que “cuando se introduce una idea nueva y brillante, hay mayor probabilidad de que sea aceptada con más rapidez en el círculo que en la rueda. De igual manera, si los criterios de eficiencia involucran aspectos más sutiles como creatividad, innovación, flexibilidad en el tratamiento de nuevos problemas, moral generalmente alta, el círculo parece funcionar mejor porque es más igualitario y descentralizado”.<sup>34</sup>

La red de *todos los canales* permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro.<sup>35</sup>

**TODOS LOS CANALES**



<sup>33</sup> citado por CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (2001), México, DF., Ed. McGraw Hill, 5ª ed., p. 164

<sup>34</sup> *Ibidem*

<sup>35</sup> *Ibidem*

Fig. 3: Redes De Grupos Pequeños Y Criterios De Eficacia <sup>36</sup>

CRITERIOS	RUEDA	CADENA	TODOS LOS CANALES
<i>Velocidad</i>	Rápido	Moderado	Rápido
<i>Precisión</i>	Alto	Alto	Moderado
<i>Emergencia de un líder</i>	Alto	Moderado	Ninguno
<i>Satisfacción del integrante</i>	Bajo	Moderado	Alto

El líder puede utilizar la comunicación formal cuando transmita políticas, procedimientos, estatutos y cualquier información que sea institucional.

Por otro lado, dentro de cualquier organización se presenta el tan temido “rumor”. Muchas empresas y líderes lo han visto durante mucho tiempo como un indicador negativo de que “algo no agradable sucede en el interior de la organización”. Es necesario que antes de hacerle un juicio se conozca, para que así, el líder pueda aprender a manejarlo e implementarlo como lo que es: una red de comunicación informal. El rumor tiene tres características principales: *No está controlado por la gerencia; es percibido por la mayoría de los empelados como más creíble y confiable que las comunicaciones formales emitidas por la alta gerencia superior; y, se utiliza enormemente para servir a los propios intereses de las personas dentro de él.*

Los rumores tienen cuando menos cuatro propósitos: *estructurar y reducir la aprensión* (Excesiva tensión y ansiedad por la comunicación oral, la comunicación escrita o por ambos); *darle un sentido a la información limitada o fragmentada*; *servir como un vehículo para organizar a los miembros del grupo* (posiblemente externos), en coaliciones; y *señalar el estatus del emisor, o poder.* <sup>37</sup>

<sup>36</sup> ROBBINS, Stephen, Op.Cit. p. 318

<sup>37</sup> Idem, p. 319



Los rumores deben ser combatidos firme y sistemáticamente, pero no sin antes saber cómo hacerlo y qué combatir. Davis y Newstrom comentan que “es un grave error oponerse rotundamente a las redes naturales sólo por el hecho de que casualmente sean agentes de transmisión de rumores.”<sup>38</sup>

Los siguientes son lineamientos que pueden ayudar al líder a controlar el rumor:

- Eliminar sus causas para prevenirlo.
- Concentrar esfuerzos en rumores serios.
- Refutar el rumor con datos fehacientes.
- Enfrentar el rumor lo más pronto posible.
- Insistir en el suministro personal de datos, y confirmarlos por escrito de ser necesario.
- Ofrecer datos de fuentes confiables.
- Evitar repetir el rumor al momento de refutarlo.
- Alentar la colaboración de líderes informales y sindicales si se muestran dispuestos a cooperar.
- Escuchar todos los rumores para comprender su posible significado

Sin embargo, el líder debe recordar que “los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para el grupo, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión”.<sup>39</sup> Por ello debe ser muy inteligente y sumamente cuidadoso al utilizarlo; ya que si lo subestima o le confiere demasiada importancia puede convertirse en un arma de dos filos. Si el líder no tiene bien claro el objetivo que persigue y los mecanismos para lograrlo, el grupo puede malinterpretar la información que recibe y utilizarla como herramienta de complot o chantaje.

Ribeiro señala que “tu capacidad de transmitir, enseñar y convencer es el poder que tienes para influir en los demás...”<sup>40</sup> El líder aprovechando su rol dentro del grupo

---

<sup>38</sup> DAVIS Keith y John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el trabajo*. (2000), México, DF., Ed. McGraw Hill, 10ª ed., p. 87

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> RIBEIRO, Lair. Op.Cit. p.71



puede controlar los efectos del rumor y utilizarlo de manera benéfica para la organización y favorecer a través de él un buen clima organizacional (estimulando determinado comportamiento positivo, transmitiendo conocimientos sencillos –tips-, aumentando la confianza al hablar, etc.), así como actitudes que ayudan al grupo mejorar su desempeño.

Al transmitir información, el líder debe asimismo, considerar lo que se conoce como *riqueza del canal* -cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de la comunicación-. La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. El primero tiende a ser directo y tiene un mínimo de ambigüedad. Es probable que los segundos sean complicados y tengan el potencial de confundir. Los líderes pueden comunicar los mensajes rutinarios con eficiencia a través de los canales que no poseen mucha riqueza. Sin embargo, pueden comunicar mensajes no rutinarios eficientemente sólo al seleccionar canales ricos.<sup>41</sup>

Por otro lado, el líder para poder logra transmitir el mensaje apropiado, debe tomar en cuenta que puede haber obstáculos o barreras a la comunicación eficaz, (producto ya sea de las circunstancias físicas o de emociones individuales), las cuales pueden afectar considerablemente el contexto del mensaje:

Existen numerosas barreras a la comunicación efectiva por lo que a continuación mencionaremos algunas de las principales, con el propósito de que el gerente pueda identificar y contrarrestar sus efectos<sup>42</sup>:

### *Marco de Referencia*

Los diferentes individuos pueden *interpretar* la misma comunicación en forma diferente, dependiendo de los procesos de decodificación. Los comunicadores pueden codificar y los receptores pueden decodificar sólo en términos de sus

---

<sup>41</sup> ROBBINS, Stephen. Op.Cit. p. 322

<sup>42</sup> GIBSON, James L. et all, *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos.* (2001) Santiago, Chile, McGraw Hill, 10ª ed, p. 462



*experiencias*. La distorsión ocurre frecuentemente cuando los marcos de referencia de los participantes difieren. La resolución de problemas gerenciales efectivos depende de que el líder adopte el correcto marco de referencia para guiar en la búsqueda de soluciones. Si el problema es mal calificado o se utiliza el marco de referencia equivocado, las posibilidades de éxito disminuyen.

### *Escucha Selectiva*

En esta forma de percepción selectiva, el individuo tiende a bloquear la nueva información, especialmente si existe conflicto con las creencias existentes. De esta manera en una directiva del líder, el receptor nota sólo las cosas que reafirman sus creencias. Las cosas que presentan conflicto con nociones preconcebidas son ignoradas o distorsionadas para confirmar esas preconcepciones. En otras palabras, si sólo escuchamos lo que queremos oír, nuestra “realidad” no puede ser alterada. Cuando la gente se siente amenazada, tiende a reaccionar *defensivamente* en formas que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo<sup>43</sup>.

### *Juicios de Valor*

En cada situación comunicacional el receptor emite juicios de valor. Esto básicamente involucra el asignar un valor general al mensaje, previamente a recibir la comunicación completa. Los juicios de valor pueden basarse en la evaluación del comunicador, las experiencias previas con el comunicador, o en el significado anticipado del mensaje. Aquí es importante que el líder sea congruente con los valores que promueve la organización y se asegure de entender “qué significa cada “cosa” para la organización, para que a su vez, su grupo le asigne el “valor” que le corresponde.

### *Credibilidad de la fuente*

La credibilidad de la fuente es la confianza y la fe que el receptor tiene en las palabras y acciones del comunicador. El nivel de credibilidad que el receptor asigna

---

<sup>43</sup> ROBBINS, Stephen. Op.Cit.p. 323



al comunicador, a su vez afecta directamente el cómo el receptor visualiza y reacciona con las palabras y acciones. De esta forma, el líder deberá esforzarse por mostrar apertura y ser percibido como “digno de confianza” ante el grupo. Eso facilitará considerablemente la comunicación en todas direcciones.

### *Problemas Semánticos*

Las barreras semánticas son resultado de las limitaciones de los símbolos (palabras, imágenes y acciones) con los que nos comunicamos. Por lo general los símbolos tienen muchos significados, lo que nos obliga a elegir uno de ellos<sup>44</sup>. La comunicación ha sido definida como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. En realidad, no podemos transmitir entendimiento. Podemos meramente transmitir información en la forma de palabras, que son los símbolos comunes. Desgraciadamente, las mismas palabras pueden significar cosas completamente diferentes para diferentes personas. El entendimiento está en el receptor, no en las palabras. Dado que los diferentes grupos usan palabras en forma diferente, la comunicación puede ser frecuentemente impedida. Si el líder no se ocupa de que los conceptos sean totalmente claros y entendidos por su grupo y éste les confiera el significado “que la organización espera” (*ver lenguaje interno del grupo*), pueden generarse conflictos por mensajes mal “entendidos”.

### *Filtración*

Se refiere a la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Esta barrera va de la mano con los juicios de valor y la *Percepción Selectiva*. Dado que los receptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales, también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que las decodifican.

### *Lenguaje interno del grupo*

Los grupos sociales, profesionales y ocupacionales frecuentemente desarrollan

---

<sup>44</sup> DAVIS, Keith. Op.Cit. p.62



palabras y frases que tienen significado sólo para los miembros. Tal lenguaje especial puede servir para varios propósitos. Puede entregar a los miembros sentimientos de pertenencia, cohesión y (en muchos casos), autoestima; también puede facilitar la comunicación efectiva dentro del grupo. El uso del lenguaje grupal puede, sin embargo, resultar en severos quiebres de comunicación cuando las personas de afuera u otros grupos están involucrados<sup>45</sup>.

### *Diferencias de estatus*

Las organizaciones frecuentemente expresan sus rangos jerárquicos a través de una variedad de símbolos (títulos, oficinas, alfombras, etc.). Tales diferencias de estatus pueden percibirse como intimidaciones por personas inferiores en la escala jerárquica, y esto puede prevenir o distorsionar la comunicación.

### *Conducta Proxémica*

Un elemento importante pero frecuentemente no considerado en la comunicación no verbal es la proxémica, definida como el uso del espacio individual al comunicarse interpersonalmente con otros. De acuerdo a Edward Hall, un investigador prominente de proxémica, la gente tiene cuatro zonas de espacio informal -distancias espaciales que mantienen al interactuar con otros: *la zona íntima* (desde el contacto físico a 18 pulgadas), *la zona personal* (desde 18 pulgadas a 4 pies), *la zona social* (de más de 4 a 12 pies), y *la zona pública* (mas de 12 pies).

La proxémica crea una barrera de comunicación significativa cuando las conductas proxémicas del remitente y del receptor difieren<sup>46</sup>. Sí el líder considera esta parte puede identificar las diferentes “zonas” del receptor e identificar el canal y la forma para comunicarse de manera que el receptor lo pueda entender y no se sienta amenazado.

### *Presiones de tiempo*

---

<sup>45</sup> Citado en GIBSON p. 464 (de OWEN Hargie and Dennis Torish, *Communication Skills Training Management Manipulation or Personal Development*, Human Relations, Noviembre 19945, pp. 1377-89)

<sup>46</sup> Citado en GIBSON p. 465 (de HALL, Edward, *The Hidden Dimension*, Garden City, N.Y, Doubleday, 1966)



La presión de tiempo presenta una barrera importante para la comunicación. Los gerentes no tienen tiempo para comunicarse frecuentemente con cada subordinado. Sin embargo, las presiones de tiempo pueden frecuentemente llevar a problemas más serios que éste. “El cortocircuito” es una falla del sistema de comunicación formalmente prescrito que frecuentemente resulta de las presiones de tiempo. Lo que significa simplemente que alguien ha sido dejado fuera del canal formal de comunicación, el cual normalmente podría ser incluido.

### *Sobrecarga comunicacional*

Una tarea vital a desempeñar por el líder es la toma de decisión. Uno de los factores necesarios en las decisiones efectivas es la información. Los gerentes frecuentemente se sienten cubiertos por un diluvio de información y datos. Como resultado, la gente no puede absorber o responder adecuadamente a todos los mensajes que les son dirigidos. Ellos revisan la mayoría de los mensajes, que en efecto significa que estos mensajes nunca son decodificados. Así entonces, en el área de comunicación organizacional “más” no siempre es “mejor”.

En el capítulo cuarto se profundizará más sobre los efectos de la comunicación efectiva en el trabajo del líder, ya que la considero como una de las mejores herramientas que tiene a su alcance para lograr los objetivos organizacionales.

## **2. DEFINIR ESTRUCTURAS, FUNCIONES Y ROLES EFICACES**

*La estructura de la organización es un medio para ayudar a la gerencia a lograr sus objetivos*<sup>47</sup>.

STEPHEN ROBBINS

Las organizaciones son intencionales y orientadas hacia las metas. Por lo tanto, la estructura de dicha organización también lo es.

---

<sup>47</sup> ROBBINS, Stephen. Op.Cit. p. 498



El concepto de estructura organizacional que cada entidad posea tomará en cuenta la existencia de intenciones y metas. Y, será la actitud que el líder deba considerar en la estructura -en términos de su contribución hacia la efectividad organizacional<sup>48</sup> -

De acuerdo con Gibson, “la función de organización incluye todas las actividades administrativas que transforman las actividades planificadas requeridas en una estructura de tareas y autoridad en un sentido práctico”<sup>49</sup>

Chiavenato considera la función de organización como “una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos y no humanos), con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados. Mediante la organización, las personas se agrupan para realizar mejor las tareas interrelacionadas y trabajar mejor en grupo”.<sup>50</sup>

El líder además de conocer, debe respetar las estructuras funcionales y roles determinados, para que así, su trabajo tenga sentido y sea eficaz. Esto le permitirá además, aprovechar las instancias preestablecidas para encaminar sus esfuerzos y los de su grupo hacia las metas instituidas por la organización.

Esto implica primeramente conocer a fondo el diseño organizacional, ya que éste “refleja la configuración estructural de la empresa (implica la distribución de los órganos en la estructura con el fin de incrementar la eficiencia y la eficacia organizacionales).”<sup>51</sup>

Dos conceptos fundamentales en torno a los cuales están estructuradas las compañías son la diferenciación y la integración. La *diferenciación* significa que la organización está compuesta por muchas unidades que trabajan sobre tipos diferentes de tareas, utilizando distintas aptitudes y métodos de trabajo; es decir, es

---

<sup>48</sup> GIBSON, James. Op.Cit. p. 369

<sup>49</sup> Idem. p.19

<sup>50</sup> CHIAVENATO, Idalberto p. 347

<sup>51</sup> CHIAVENATO, p. 899



un aspecto del ambiente interno de la organización creado por la especialización del empleo y la división del trabajo.

Por otra parte, la *integración* significa el grado hasta el cual las unidades de trabajo diferenciado trabajan juntas y coordinan sus esfuerzos.<sup>52</sup>

Para ello, el líder debe primeramente considerar cuatro decisiones que determinan las estructuras organizacionales:

#### A. LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.<sup>53</sup>

Es el proceso de dividir el trabajo en tareas relativamente especializadas para lograr las ventajas de la especialización. Las actividades definen lo que debe hacer la persona que desempeña el cargo.

La división del trabajo en las organizaciones puede ocurrir de tres maneras:

- a. Puede ser dividido en especialidades personales (ocupacionales y profesionales).
- b. Puede ser dividido en distintas actividades necesitadas por la secuencia natural del trabajo que realiza la organización. (Especialización horizontal)
- c. Puede ser dividido a lo largo del plano vertical de una organización. Toda organización tiene una jerarquización de autoridad desde el gerente de más bajo nivel hasta el de más alto nivel.

#### B. LA DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD.<sup>54</sup>

Es el proceso de distribuir autoridad hacia abajo en una organización. Los líderes deben decidir cuánta autoridad pueden delegarle a cada cargo y a cada ocupante de su puesto. La delegación de autoridad se refiere específicamente a la toma de decisiones, no tanto al cargo.

---

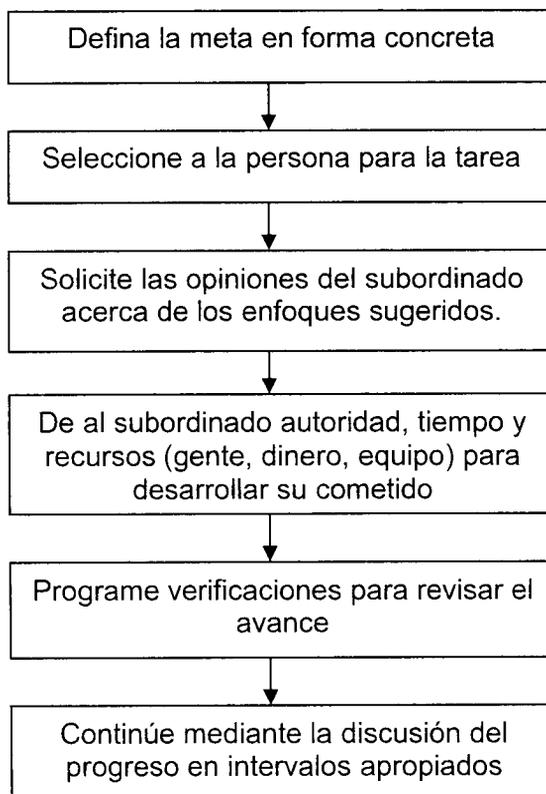
<sup>52</sup> BATEMAN, Thomas S. Y SNELL, Scout. *Administración. Una ventaja competitiva.* (2003) México, D.F. Ed. McGraw Hill – Interamericana., 4ª. ed, p. 296

<sup>53</sup> GIBSON, p. 372

<sup>54</sup> GIBSON, p. 383



Para que el líder pueda aprovechar las ventajas de la delegación con su grupo, y asegurarse de que ésta sea efectiva, la debe desarrollar a través de varios pasos:<sup>55</sup>



### C. DEPARTAMENTALIZACIÓN.<sup>56</sup>

Conforme las tareas de las organizaciones se vuelven cada vez más complejas, la organización tiene que ser subdivididas en forma inevitable en unidades más pequeñas o departamentos.<sup>57</sup>

Así podemos decir que la departamentalización es el proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos

<sup>55</sup> BATEMAN, p. 303

<sup>56</sup> GIBSON, p. 374 - 382

<sup>57</sup> BATEMAN, p.305



de acuerdo a alguna base o característica compartida. La consideración crucial para el líder al crear departamentos es determinar la base para agrupar los trabajos. La determinación de las bases de los departamentos que responden ante la posición de alta gerencia es de particular importancia. De hecho se utilizan numerosas bases por toda la organización, pero la base utilizada en el nivel más alto determina las dimensiones críticas de la organización.<sup>58</sup>

Agrupar trabajos en departamentos requiere la selección de bases comunes, tales como la función, territorio, producto y consumidor.

Algunas de las bases de departamentalización más utilizadas son:

- a. *Departamentalización Funcional.* Cada organización debe abordar ciertas actividades para realizar su trabajo. Estas actividades necesarias son las funciones de organización. La ventaja principal es que teniendo departamentos para especialistas, la organización crea unidades eficientes. Una gran desventaja es que debido a que los especialistas trabajan juntos y se motivan entre sí en sus áreas de pericia e interés, las metas organizacionales pueden ser sacrificadas en pro de metas departamentales.
- b. *Departamentalización Territorial.* Se refiere a establecer grupos de acuerdo al área geográfica. Facilita un campo de capacitación para el personal gerencial.
- c. *Departamentalización por producto.* Esta forma de organización permite al personal desarrollar pericia total en la investigación, manufactura y distribución de una línea de producto. Concentrando la autoridad, responsabilidad y confianza en un departamento específico de producto, permite a la alta dirección coordinar acciones.
- d. *Departamentalización por consumidor.* Los consumidores y clientes son una base para agrupar los trabajos. Las organizaciones con departamentos basados en el consumidor son más capaces de satisfacer las necesidades del consumidor que organizaciones departamentalizadas en una base distinta.

---

<sup>58</sup> GIBSON, p. 374



e. *La organización matricial.* Este diseño intenta maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades tanto de la base funcional como de la base del producto. En términos prácticos, el diseño matricial combina bases departamentales y de producto. Organizaciones matriciales logran el equilibrio deseado sobreponiendo una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación en la estructura vertical.

#### D. DETERMINAR LOS PARÁMETROS DE CONTROL.<sup>59</sup>

También llamado “Tramo de Control” (Span of control), se refiere al número de individuos que reportan a un gerente específico.

La consideración crítica en determinar el parámetro de control de un líder es la frecuencia e intensidad de las relaciones interpersonales actuales que el departamento del líder puede manejar. Para determinar el óptimo parámetro de control, por lo menos tres factores parecen ser importantes:

- a. *Contacto Requerido.* Un parámetro amplio de control implicaría contactarse más frecuentemente con los subordinados, lo que podría impedir el rápido término de un proyecto. En general, mientras mayor sea la ambigüedad en el trabajo de un individuo, mayor será la necesidad de supervisión para evitar el conflicto y el estrés.
- b. *Grado de Especialización.* El grado de especialización de los colaboradores es una consideración crítica al establecer los parámetros de control a todo nivel gerencial. Aquí es importante que el líder tome en cuenta que el trabajo en niveles inferiores es más especializado y menos complicado que en los niveles superiores.
- c. *Habilidad para comunicar.* El líder que es capaz de comunicarse con los colaboradores de manera clara y concisa, transmitiendo instrucciones, reglas generales y políticas de manera verbal en la mayoría de las situaciones laborales, es más capaz de dirigir gente que aquellos que no lo pueden hacer.

---

<sup>59</sup> GIBSON, p. 382



Las estructuras organizacionales difieren como consecuencia de las cuatro decisiones anteriores. Para medir estas diferencias se deben identificar los atributos o dimensiones medibles de la estructura. Las más utilizadas son:

1. Complejidad. Se refiere a qué punto los trabajos en la organización son relativamente especializados.
2. Centralización. Se refiere a qué punto la autoridad se mantiene en la alta dirección.
3. Formalización. Se refiere a qué punto las políticas, reglas y procedimientos existen de manera escrita.<sup>60</sup>

## **2.1 LA ESTRUCTURA Y LOS CONFLICTOS**

Para conseguir los objetivos –cuando los planes se ejecutan bien y las personas trabajan con eficiencia- las actividades deben agruparse con lógica, y debe distribuirse la autoridad para evitar conflictos y la confusión<sup>61</sup>.

De acuerdo con Mayntz “la fuente de conflictos es precisamente, el desajuste entre lo que la estructura requiere y lo que los ocupantes de los puestos esperan o creen que es su función y la de sus subordinados<sup>62</sup>. Por ello es muy importante que el líder defina perfectamente las funciones y los roles, para que así cada quien –sabiendo lo que tiene que hacer- pueda contribuir a generar la sinergia necesaria para alcanzar las metas.

“En la medida que la estructura de una organización reduce la ambigüedad para los empleados y aclara tales preocupaciones como “¿qué se supone que debo hacer?” (Análisis y descripción de puestos), “¿cómo se supone que lo debo hacer?”(Manual de procedimientos, o en su defecto, instrucciones claras, precisas y concisas), “¿a

---

<sup>60</sup> GIBSON, p. 391

<sup>61</sup> CHIAVENATO, p. 345

<sup>62</sup> HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la administración, un enfoque teórico-práctico*. (1990). México, DF, Ed. McGraw Hill, p. 143



*quién debo informar?” (Cadena de mando) y “¿a quién debo acudir cuando tengo un problema?” (Liderazgo); la estructura moldea sus actitudes, al mismo tiempo que facilita y motiva alcanzar mayores niveles desempeño”<sup>63</sup>*

Partiendo de esto, el líder analizará si la organización actual favorece la productividad y el desarrollo de la misma. De lo contrario, se esforzará por crear las estructuras y los medios adecuados que le permitan –junto con su grupo- alcanzar eficientemente los objetivos.

---

<sup>63</sup> ROBBINS, p. 504



## CAPÍTULO III

### OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

*“No importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra”<sup>64</sup>*

KAZUO INAMORI

En el primer capítulo se habló sobre los conceptos básicos del liderazgo efectivo. Sin embargo, antes de poder identificar cuáles son las mejores herramientas que el líder tiene para alcanzar los objetivos, debe plantearse varios retos. El líder debe preguntarse hacia dónde se dirige.

La planeación es un elemento intrínseco y esencial en el rol del líder y para que éste pueda alcanzar las metas de la organización y conducir a su grupo hacia ellas, necesita de dos elementos importantísimos e indispensables: *los objetivos y las estrategias*.

Esta investigación - como ya lo hemos venido repitiendo en los dos primeros capítulos – pretende identificar la forma en qué el líder puede emplear diversas herramientas, capacidades, etc., en el logro de los *objetivos organizacionales*. Por esta razón he creído pertinente dedicar este apartado a la importancia que tiene para el líder el saber planear y, dentro de este proceso, saber definir correctamente los “objetivos” y elaborar eficaces “estrategias de acción”; ya que conociendo sus implicaciones, podrá utilizarlos apropiadamente y lograr así beneficios para todas las partes.

#### 1. FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN

De acuerdo con Bateman y Snell, “Planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo,

---

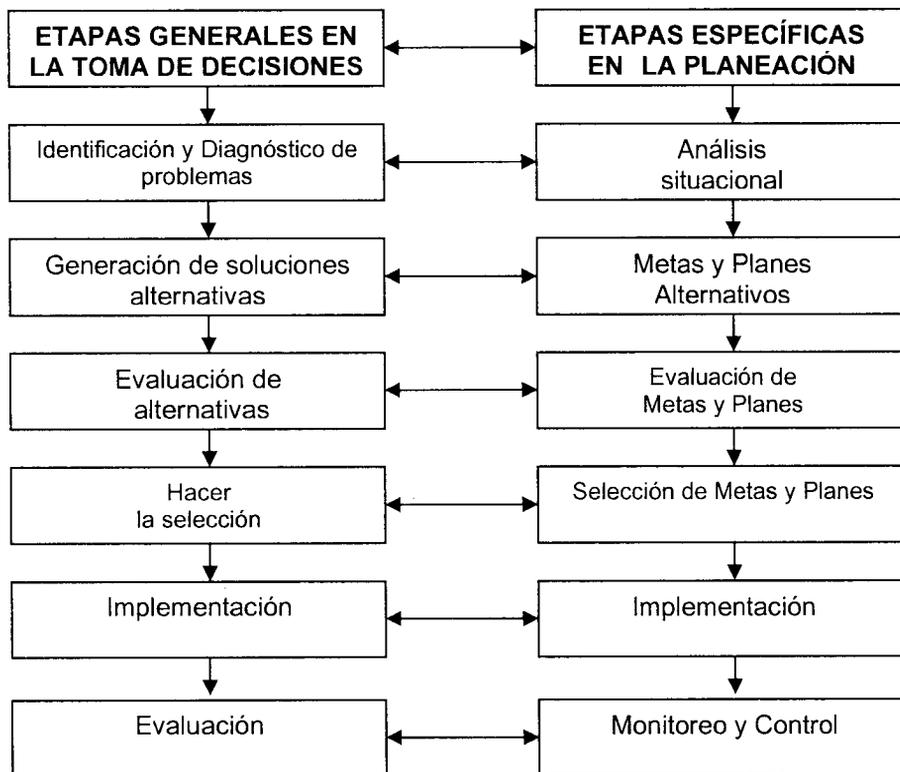
<sup>64</sup> Citado por Senge de Kazuo Inamori, “The Perfect Company: Goal for Productivity”. Discurso pronunciado en Case Western Reserve University, 5 de junio de 1985.



grupo, unidad u organización perseguirán”<sup>65</sup>. La planeación proporciona tanto al líder como a las personas y unidades de trabajo, un mapa claro a seguir en sus actividades futuras; además de que puede admitir circunstancias personales y situaciones cambiantes.

### 1.1 EL PROCESO BÁSICO DE PLANEACIÓN <sup>66</sup>

Los líderes deben tener la capacidad para seguir cuidadosamente las etapas de planeación, para poder así crear planes efectivos que les permitan obtener los resultados que esperan:



A. *Análisis Situacional*. Proceso que utilizan los planificadores, dentro del tiempo y recursos disponibles, para recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para la planeación que se está considerando.

<sup>65</sup> BATEMAN, Thomas S. Y SNELL, Scout. *Administración. Una ventaja competitiva*. (2003) México, D.F. Ed. McGraw Hill – Interamericana., 4ª. ed, p.130

<sup>66</sup> Ibidem



- B. *Metas y Planes Alternativos.* Con base en la etapa anterior, el proceso de planeación debe generar metas alternativas que puedan perseguirse en el futuro y planes alternativos que puedan utilizarse en el logro de esas metas.
- Metas:* Son los propósitos o fines que el líder desea alcanzar y deben ser específicas, retadoras y realistas.
- Planes:* Acciones o medios que los gerentes pretenden utilizar para lograr las metas de la organización
- C. *Evaluación de metas y planes.* Quienes toman las decisiones deben evaluar las ventajas, desventajas y efectos potenciales de cada meta y plan alternativo. Se deben jerarquizar e incluso eliminar algunas para meditarlas con más calma. Al mismo tiempo, el líder necesita considerar las implicaciones de planes alternativos que se han diseñado para cubrir metas de alta prioridad.
- D. *Selección de Metas y planes.* El responsable de la planeación se encuentra ahora en posición de seleccionar los planes y metas más adecuadas y factibles. En el proceso de evaluación se deben identificar las prioridades y arreglos entre metas y planes y dejar la elección final al responsable de tomar las decisiones.
- E. *Implementación.* Una vez que los líderes han seleccionado las metas y planes, deben implementar los planes diseñados para lograr las metas. El líder y su grupo deben entender el plan, contar con los recursos necesarios para realizarlo y tener la motivación para hacerlo.
- F. *Monitoreo y Control.* Como la planeación es un proceso constante y repetitivo, los líderes deben monitorear continuamente el comportamiento real de sus unidades de trabajo de acuerdo con las metas y los planes de la unidad. También deben desarrollar sistemas de control que permitan a la organización ejercer medidas correctivas cuando los planes se implementen en forma incorrecta o cuando la situación se modifique.



## 1.2 TIPOS DE PLANES<sup>67</sup>

De acuerdo con el fin que persigan, el líder puede clasificar los planes en las siguientes categorías y definir cual será la estrategia que utilizará:

- A. *Planes de un solo uso*. Están diseñados para alcanzar un conjunto de metas que probablemente no se repetirán en el futuro.
- B. *Planes permanentes*. Se centran en actividades continuas diseñadas para alcanzar un conjunto duradero de metas. A menudo, estos planes se vuelven políticas y reglas permanentes para operar la organización.
- C. *Planes de contingencia*. A los que se puede denominar planes “por si acaso”. Éstos comprenden conjuntos de acciones que se deben emprender cuando los planes iniciales de la compañía no han funcionado bien o cuando los eventos del medio externo demandan un cambio repentino.

## 1.3 VISION COMPARTIDA

Antes de que un líder pueda diseñar planes efectivos es necesario que conozca y comparta la Misión y de la Visión de la organización, ya que de ellas deben partir las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

La Misión se establece a partir del objetivo básico y los valores de la organización, así como de su alcance de operación. Es una declaración de la razón de ser de la organización.

La Visión Estratégica va más allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización. La declaración de visión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su *intención estratégica*.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Idem. P. 132

<sup>68</sup> BATEMAN, Thomas. Op.Cit. p. 138



Usualmente los colaboradores están mejor informados, más comprometidos y altamente motivados cuando la meta o el plan es uno que ellos ayudaron a desarrollar<sup>69</sup>. De ahí que el líder pueda apreciar y potencializar los esfuerzos de su grupo para desarrollar una *visión compartida*.

La visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder.<sup>70</sup> “Las visiones compartidas surgen de visiones personales; de ahí es de donde obtienen su energía y alientan el compromiso”<sup>71</sup>.

Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y en el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Una visión es verdaderamente compartida cuando líder y colaborador tienen una imagen similar y les interesa que sea mutua. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. Las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo en la visión. Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común.<sup>72</sup>

Una visión compartida, especialmente una visión intrínseca, eleva las aspiraciones de la gente. El trabajo se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los productos o servicios de las organizaciones. “Las visiones son estimulantes; crean la chispa y la excitación que eleva a una organización por encima de lo mundano”.<sup>73</sup>

Las visiones compartidas apelan tan naturalmente el coraje que la gente ni siquiera repara en la dimensión de ese coraje. “Coraje consiste simplemente en hacer lo que

---

<sup>69</sup> Idem. p. 133

<sup>70</sup> SENGE, Peter M., *La Quinta Disciplina* (1998) México, D.F. Ediciones Granica México, SA de CV. p.260

<sup>71</sup> Idem. p. 267

<sup>72</sup> Idem p.261

<sup>73</sup> Idem, p. 263



se necesita para alcanzar una visión”.<sup>74</sup> El líder debe tener ese empuje, ese coraje, para contagiar a toda su gente el espíritu de la organización e impulsarlos a trabajar en equipo, desde lo más básico hasta lo más trascendental como son la visión y las estrategias.

“No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el estatus quo pueden ser abrumadoras. La visión fija una meta que lo abarca todo. La excelencia de la meta induce nuevos modos de pensar y actuar.”<sup>75</sup>

Para que la visión compartida prospere en la organización, las organizaciones pueden - a través del trabajo del líder con sus colaboradores- alentar a los miembros a desarrollar sus visiones personales.

Al alentar la visión personal, las organizaciones deben cuidarse de no invadir las libertades individuales. Nadie pueda dar a otro su visión ni obligarlo a desarrollar una visión. Sin embargo, se pueden realizar actos positivos para crear un clima que aliente la visión personal. Los líderes que poseen una visión pueden comunicarla a otros de modo de alentarlos a compartir sus propias visiones. “Este es el arte del liderazgo visionario: cómo se construyen visiones compartidas a partir de visiones personales.”<sup>76</sup>

La construcción de una visión compartida es sólo una parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las “ideas rectoras” de la empresa, su visión, propósito o misión, sus valores centrales. Estas ideas rectoras responden a tres preguntas críticas “¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cómo?”:

- La visión es el “qué”, la imagen del futuro que procuramos crear.
- El propósito (o “misión”) es el “por qué”, la respuesta de la organización a la pregunta “¿por qué existimos?”
- Los valores centrales responden a la pregunta “¿Cómo queremos

---

<sup>74</sup> Idem. p.264

<sup>75</sup> Ibidem

<sup>76</sup> Ibidem



actuar, en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de nuestra misión?” Los valores de una compañía pueden incluir integridad, apertura, honestidad, libertad, igualdad de oportunidades, austeridad, mérito o acatamiento. Describen cómo la compañía desea que sea la vida cotidiana, mientras se persigue la visión.<sup>77</sup>

Tomadas como unidad, las tres ideas rectoras responden a la pregunta “¿En qué creemos?”

## 2. OBJETIVOS

Antes de elegir cualquier herramienta y seleccionar la mejor manera de alcanzar los objetivos de la organización, el líder debe empezar por definirlos partiendo de sus características básicas: un “Objetivo es un enunciado escrito de los resultados que se pretenden alcanzar en un período determinado. El objetivo debe ser cuantificable, un poco difícil de alcanzar, pertinente y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase, un conjunto de números”.<sup>78</sup>

Posteriormente en la fijación de los objetivos deberá considerar que:

- Los objetivos de una empresa sirven para lograr los *propósitos* de la misma, a través de los individuos que *ejercen liderazgo* allí.
- Los objetivos son necesidades por satisfacer. Los objetivos de la empresa pueden representar exclusivamente las necesidades percibidas por el líder. O pueden tener bases más amplias y representar los intereses de los accionistas, el equipo administrativo, los empleados, los clientes o el público.
- Los empleados tienen una serie muy grande de necesidades personales, las cuales constan de objetivos y metas personales que pueden estar visibles u ocultos.

<sup>77</sup> SENGE, Peter. Op.Cit. p. 282-83

<sup>78</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (2001), México, DF., Ed. McGraw Hill, 5ª ed., p. 410



- Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y las metas de la empresa, aunque no deben estar en conflicto. El desafío del líder es *hacerlos compatibles*.

Asimismo, la importancia de los objetivos puede evaluarse a partir de lo siguiente:

- Los objetivos proporcionan a la organización una directriz precisa, orientada hacia una finalidad común.
- Permiten el trabajo en equipo y pueden utilizarse para eliminar las tendencias egocéntricas de los grupos existentes en la organización.
- Sirven de base para verificar el valor de las metas y los planes, y ayudan a evitar errores por omisión.
- Aumentan las posibilidades de previsión del futuro. Una organización debe dirigir su destino, en vez de someterse al azar.
- Muchas veces, los recursos son escasos o están mal asignados. Los objetivos ayudan a orientar y prever su asignación con sensatez.<sup>79</sup>

### 3. ESTRATEGIA

Una vez definidos los objetivos conforme a las características anteriores, el líder deberá elaborar una estrategia de acción que los contemple y le permita alcanzarlos de la mejor manera. Asimismo, definirá cuáles son las tácticas que pueden ayudar a implementar mejor la estrategia adoptada.

Se puede definir estrategia como “la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto para tratar de alcanzar los objetivos a largo plazo”<sup>80</sup>. En otras palabras, es un patrón de acciones y asignaciones de recursos, diseñado para alcanzar las metas de la organización.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Idem, p. 412

<sup>80</sup> Joao Bosco Lodi, citado por Chiavenato

<sup>81</sup> BATEMAN, Thomas, Op.Cit. p. 134



La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultánea e integrada entre sí. Bosco Lodi dice que “La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.”

Para obtener una mejor comprensión de lo anterior Chiavenato presenta este cuadro comparativo<sup>82</sup>:

### ESTRATEGIA

- Abarca la organización como una totalidad.
- Es un medio para alcanzar objetivos organizacionales.
- Se orienta a largo plazo.
- Es decidida por la alta dirección de la organización.

### TÁCTICA

- Se refiere a cada departamento o unidad de la organización.
- Es un medio para alcanzar objetivos por departamento.
- Se orienta a mediano y a corto plazo.
- Es determinada por cada gerente de departamento o unidad de la organización.

### **3.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia corporativa identifica el conjunto de negocios, mercados o industrias en las que compete una organización y la distribución de recursos entre esas entidades.

Una organización tiene cuatro alternativas de estrategias corporativa básicas:

- a. *Estrategia de concentración*, utilizada por una organización que opera un solo negocio y compete en una sola industria
- b. *Estrategia de integración vertical*, comprende la expansión del dominio de la organización hacia los canales de abastecimiento o distribuidores.
- c. *Diversificación concéntrica*, se utiliza para añadir negocios nuevos que produzcan productos relacionados o que intervengan en mercados y actividades relacionados con el negocio clave original de la compañía.

---

<sup>82</sup> Chiavenato, Idalberto. Op.Cit. p. 417



- d. *Diversificación de conglomerado*, es una estrategia que se empela para apoyar a nuevos negocios o compañías que participan en mercados que elaboran productos no relacionados con el negocio clave original de la compañía.

### **3.2 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.**

Define las principales acciones por las cuales un negocio construye y refuerza su posición competitiva en una industria o mercado determinado. Una ventaja competitiva se deriva comúnmente de una de dos estrategias genéricas de negocios.

Estas son:

- A. *Estrategia de bajo costo*, estrategia utilizada por una organización para consolidar una estrategia competitiva siendo eficiente y ofreciendo un producto estándar sin adornos.
- B. *Estrategia de diferenciación*, estrategia que utiliza una organización para consolidar una estrategia competitiva única en su industria o segmento de mercado, en una o más dimensiones.

### **3.3 ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

Son estrategias que implementa cada área funcional de la organización para apoyar la estrategia de negocios de ésta.

## **4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La *Planeación Estratégica* es el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización.<sup>83</sup>

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

---

<sup>83</sup> BATEMAN, Thomas, Op.Cit. p. 133



1. *Formulación de objetivos organizacionales.* Se determina los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y la prioridad de cada uno, en una jerarquía de objetivos.
2. *Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.* Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos. El análisis interno implica: análisis de los recursos, análisis de la estructura organizacional de la empresa, evaluación del desempeño actual de la empresa.
3. *Análisis del entorno.* Análisis de las condiciones externas que rodean la empresa y le imponen retos y oportunidades. Abarca: mercados atendidos por la empresa, la competencia y factores económicos.
4. *Formulación de alternativas estratégicas.* En esta etapa se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta las condiciones internas y las condiciones externas de la empresa.<sup>84</sup>

#### **4.1 DESARROLLO DE PLANES TÁCTICOS.**

Las metas y planes se hacen más específicos e implican periodos más cortos a medida que la planeación va del nivel estratégico al operativo. La planeación táctica traduce metas amplias y planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para una porción definida de la organización. Los planes tácticos se enfocan a las principales acciones que debe realizar una unidad para cumplir su parte del plan estratégico.<sup>85</sup>

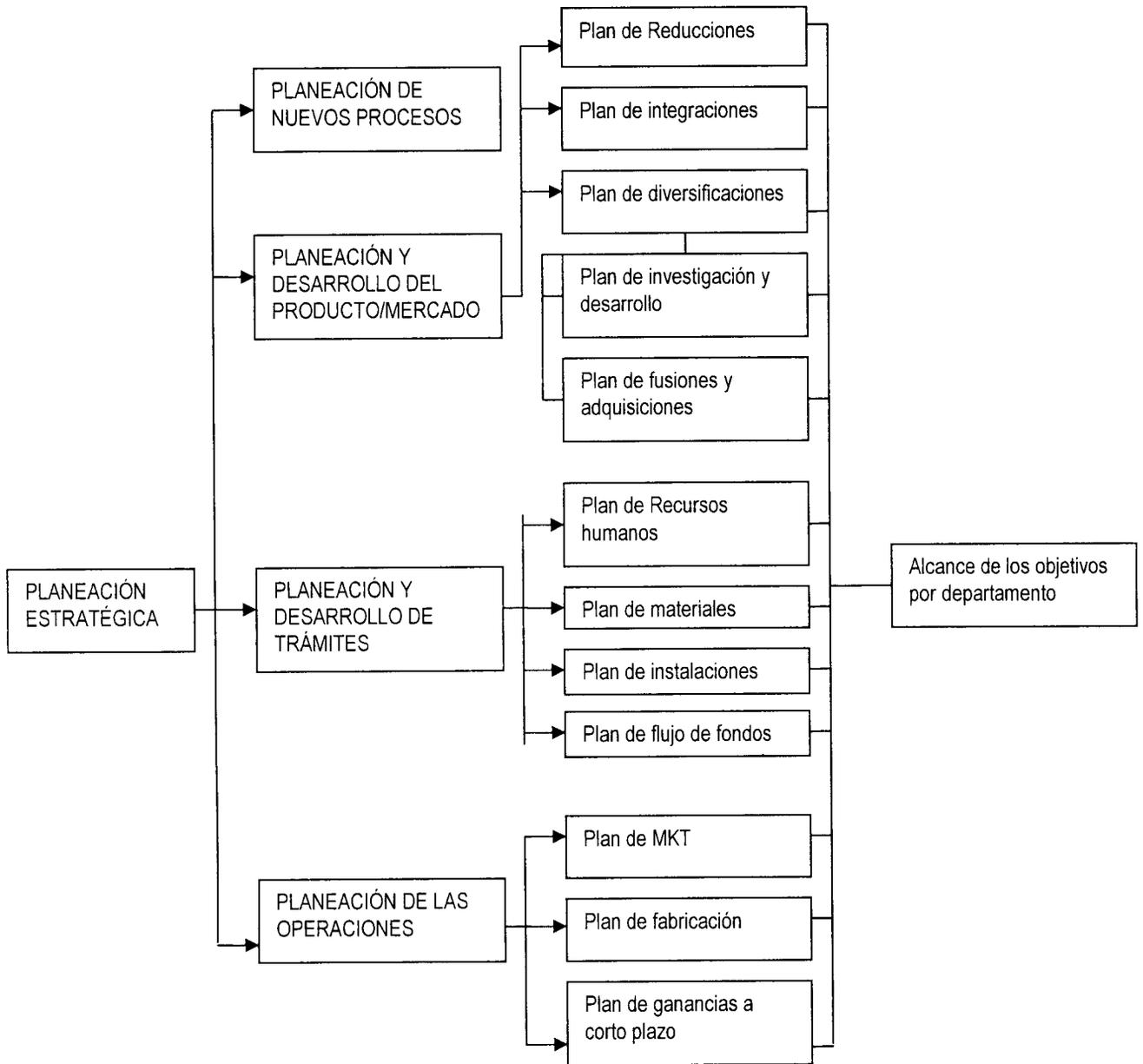
---

<sup>84</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op.Cit. p. 420-21

<sup>85</sup> Idem. p. 134



A partir de la planeación estratégica, el líder puede comenzar a desglosarla en varios planes tácticos. A continuación se presenta un Esquema típico de Planes Tácticos: <sup>86</sup>



<sup>86</sup> Esquema Típico de planes tácticos. (Adaptado por Chiavenato de John W. Humble, *Improving Business Results*, Londres, McGraw Hill Book Co., 1969).



## 5. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez que el líder conoce los elementos básicos de la planeación, puede realizar lo que se conoce como *Administración Estratégica*. Esto se refiere a que se integra la planeación estratégica y la administración en un solo proceso.<sup>87</sup>

Los seis pasos que componen el proceso de administración estratégica son:

- a) *Establecimiento de Misión, Visión y metas.*
- b) *Análisis de oportunidades y amenazas externas.* Una administración estratégica exitosa depende de una evaluación precisa y profunda del ambiente.
- c) *Análisis de Fuerzas y debilidades internas.* El análisis interno da a los encargados de tomar las decisiones estratégicas un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño general y funcional.
- d) *Análisis SWOT y formulación de estrategias.* Se llama SWOT a la comparación de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que ayudan a los ejecutivos a formular estrategias. Asimismo, ayuda a los líderes a resumir los principales hechos y pronósticos que se derivan del análisis externo e interno. La formulación de estrategias se fundamenta en el análisis SWOT para utilizar las fuerzas de la organización a fin de capitalizar oportunidades, contraatacar amenazas y aliviar debilidades internas.
- e) *Implementación de Estrategias.* Los líderes deben asegurarse de que las nuevas estrategias se implementen con eficacia y eficiencia.
- f) *Control Estratégico.* Para ello, se diseña un sistema de control estratégico, que apoye a los líderes en la evaluación del avance de la organización esta estrategia y, cuando existan discrepancias, toma las acciones correctivas. El sistema debe alentar las operaciones eficaces que sean consistentes con el plan, y que al mismo tiempo admitan flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes.

<sup>87</sup> BATEMAN, Thomas. Op.Cit. p. 137



Si el líder toma en cuenta los fundamentos de la administración estratégica y logra amalgamarlos en base a sus recursos intelectuales (habilidades, capacidades, herramientas, etc.) podrá diseñar planes efectivos que le faciliten a él y a su grupo *encontrar el mejor camino* para lograr - *en el menor tiempo* - lo que la organización se ha propuesto conseguir.



## CAPÍTULO IV

### COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL TRABAJO DEL LÍDER

*“Nuestros conocimientos, por más abstractos o más prácticos que sean, solo adquieren valor cuando sabemos expresarlos en el mundo”<sup>88</sup>. Lair Ribeiro*

La comunicación es elemento fundamental en el trabajo del líder, particularmente si desea alcanzar las metas de la organización. Para ello es necesario que interactúe con su grupo y les hable acerca de las estrategias planteadas para llegar a los objetivos establecidos.

En el capítulo dos, se habló sobre las principales características y elementos de la comunicación y como ésta puede terminar siendo inadecuada si se usa inapropiadamente o se distorsiona.

Sin embargo, si el líder logra transmitir todos los conceptos y establecer una comunicación efectiva con todos lo que lo rodean, podrá asegurar resultados positivos para la organización y para sus colaboradores.

Por lo anterior he creído necesario tratar en este apartado lo concerniente a las bases de esa transmisión efectiva y a los beneficios que puede representar para el líder su correcta aplicación en la organización.

Asimismo, se hablará sobre su trascendencia en la organización, sobre las herramientas y mecanismos efectivos, así como de aquellas herramientas útiles para la comunicación eficaz entre el líder y su grupo.

---

<sup>88</sup> RIBEIRO, Lair. Op.Cit. p.27



## 1. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

La forma en que el líder se comunica con su personal, puede favorecer a que el personal observe determinados comportamientos que beneficien a la organización y permitan alcanzar las metas establecidas. Si el líder utiliza un canal de comunicación apropiado, puede hacer que el colaborador se involucre más en la operación y puedan ambos, encontrar satisfacción profesional en el desarrollo de su trabajo.

El líder dependiendo de las circunstancias en las que se encuentre puede ser emisor o receptor. Por ello es necesario que desarrolle ciertas habilidades en función del rol que asuma en cada ocasión.

### **1.1 Habilidades del Emisor<sup>89</sup>**

El líder como emisor puede mejorar sus habilidades para hacer presentaciones persuasivas, redactar, utilizar el lenguaje y enviar mensajes no verbales.

- a) *Habilidades de presentación y persuasión.* Como líder, algunos de los retos más difíciles surgirán cuando la gente no quiera hacer lo que debe. Los líderes deben ser persuasivos para hacer que la gente se comprometa. Conocer algunos principios fundamentales de la persuasión le ayudará a convencer a otros de adoptar su punto de vista.

Como *emisor* necesita tener credibilidad. Esto significa que la audiencia debe conocer sus habilidades y considerar que es digno de confianza. Entre los aspectos relativos a su *mensaje* están si debe incluir o no argumentos opuestos y el orden en que ha de presentarlos. La manera en que resuelva estos aspectos depende las características de la *audiencia*. Necesita presentar solamente el lado favorable de la cosas cuando el público es amistoso y no conoce los argumentos contrarios. Pero sí en un principio la audiencia es hostil a la posición y conoce los argumentos opuestos, deberá

---

<sup>89</sup> BATEMAN, Thomas S. Op.Cit. p. 544-48



sacar éstos a colación y refutar la opinión contraria. Además, cuando se presenten ambos argumentos, probablemente será más efectivo si presenta su punto de vista al final.

En general, ser *redundante* es efectivo. Esto no quiere decir que deba pararse frente al público y repetir su opinión una y otra vez. Más bien significa que presente su punto de vista personal en formas y momentos distintos con públicos diferentes. Los grandes líderes transmiten su visión aprovechando todas las oportunidades para hablar acerca de ellos y comunicarse sin descanso hasta que sus seguidores “compran” el mensaje.

Los mensajes más poderosos y persuasivos son sencillos e informativos, se cuentan en forma de historias y anécdotas y transmiten emoción. Y el comunicador con credibilidad respalda su mensaje con acciones congruentes con las palabras.

- b) *Habilidades de redacción.* La redacción eficaz es algo más que ortografía, puntuación y gramática correctas. Una buena redacción exige, ante todo, un pensamiento claro y lógico. El acto de escribir puede constituir una ayuda poderosa para el pensamiento, pues se tiene que pensar en lo que verdaderamente se quiere decir y la lógica que está detrás del mensaje. Si el líder desea que la gente encuentre sus informes y memorandos fáciles de leer e interesantes, deberá esforzarse por que éstos sean claros, organizados, fáciles de leer y breves. Utilizar diccionarios y evitar palabras rebuscadas, ayudará mucho.
  
- c) *Lenguaje.* La elección de las palabras puede mejorar la eficacia de la comunicación o interferir con ella. Por ejemplo, las abreviaturas son, en realidad, una forma de taquigrafía y pueden hacer más efectiva la comunicación cuando tanto el emisor como el receptor conocen las palabras indicadas. Pero si el receptor las desconoce surgen malos entendidos. Como



en la escritura, la sencillez generalmente ayuda. Por lo tanto, ya sea que hable o escriba algo, el emisor considerará los antecedentes del receptor y ajustará el lenguaje en consecuencia. Cuando se recibe un mensaje, no deberá suponerse que se entiende lo que el hablante pretende.

Acerca de lo anterior, Ribeiro comenta que “todo grupo se reúne alrededor de algún consenso básico, un objetivo común que mantiene unidas a esas personas. Antes de hacer conjeturas, el emisor deberá descubrir cuál es el consenso”<sup>90</sup>. Si él habla el lenguaje del grupo le será más fácil introducir cualquier transformación.

d) *Habilidades no verbales*. Como sabe, la gente envía e interpreta señales distintas a las que se hablan o escriben. Los mensajes no verbales pueden apoyar o debilitar el mensaje declarado. Y con frecuencia, las expresiones no verbales tienen un impacto mucho mayor que otras. Por ejemplo, sin duda alguna, a los ojos de los seguidores, las acciones de los líderes hablan más fuerte que las palabras que eligen. En la conversación, excepto cuando se intenta transmitir un mensaje negativo, se deben dar señales no verbales que expresen calidez, respeto, preocupación, un sentimiento de igualdad y disponibilidad a ayudar. Las señales no verbales negativas muestran frialdad, falta de respeto, desinterés y un sentimiento de superioridad. Las siguientes sugerencias pueden ayudar al líder a enviar señales no verbales positivas:

1. Utilizar el *tiempo* apropiadamente. Evitar que los colaboradores esperen para verlo, dedicar suficiente tiempo a las reuniones con ellos y comunicarse frecuentemente en señal de interés por sus preocupaciones.
2. Procurar que la *disposición de su oficina* ayude a la comunicación abierta. La colocación de los asientos que evita la separación de las personas ayuda a establecer una atmósfera cálida, de cooperación (lo que no sucede cuando el jefe se sienta detrás del escritorio y el

<sup>90</sup> RIBEIRO, Lair. Op.Cit.p. 106



subordinado frente a él, pues así se crea un ambiente más intimidante y autoritario).

3. *Lenguaje corporal.* Hay diversas señales corporales no verbales que transmiten una actitud positiva hacia la otra persona: colocarse cerca de la persona, gesticular frecuentemente, mantener el contacto visual, sonreír, tener una orientación corporal abierta (como estar frente a la persona directamente), no cruzar los brazos, e inclinarse hacia delante para expresar interés en lo que la otra persona está diciendo.

### **1.2 Habilidades del Receptor**<sup>91</sup>

Una vez que el líder se ha vuelto efectivo en el envío de mensajes orales, escritos y no verbales, está a medio camino de convertirse en un comunicador completo. Sin embargo también necesita desarrollar capacidades adecuadas de recepción. Los receptores necesitan buenas habilidades para escuchar, leer y observar.

- a) *Escuchar.* Una técnica básica denominada *reflexión* ayudará al líder a escuchar con efectividad. Reflexión es el proceso por el cual una persona intenta repetir y aclarar lo que considera que dice otra persona. Esta técnica da mayor importancia a escuchar que a hablar. Cuando ambas partes participan activamente en la reflexión, llegan al marco de referencia de uno y otro y, no escuchan y responden a partir del propio. El resultado es una comunicación más precisa en dos sentidos. Escuchar comienza con el contacto personal. Cuando un líder se toma su tiempo para escuchar y conocer a las personas, éstas piensan: “está demostrando interés en mí” o “me está haciendo saber que importo”, o bien, “valora mis ideas y mis colaboraciones”. Surge la confianza. Actividades como esas, y escuchar y aprender de los demás, son incluso más importantes para la innovación que para el trabajo de rutina. El cambio exitoso y las innovaciones se dan a través de mucho contacto humano.

---

<sup>91</sup> BATEMAN, Thomas. Op.Cit. p. 548-50



*Diez claves para escuchar con efectividad*<sup>92</sup>:

1. *Encuentre un área de interés.* Incluso si usted decide que el tema es aburrido, pregúntese a sí mismo: “¿qué puedo utilizar de lo que dice el orador?”
2. *Juzgue el contenido, no la pronunciación.* No se deje atrapar por la personalidad del orador, sus recursos de oratoria, voz o ropa. En cambio, intente aprender lo que el orador sabe.
3. *Contrólese.* En lugar de emocionarse de inmediato con lo que el orador parece estar diciendo, deténgase y evalúe hasta que comprenda el mensaje.
4. *Escuche las ideas.* No se quede atrapado en los hechos y detalles; concéntrese en las ideas centrales.
5. *Sea flexible.* Tenga varios sistemas para tomar notas y utilice el que mejor se adapte al estilo del orador. No tome demasiados apuntes ni intente resumir en un esquema formal todo lo que dice un orador desorganizado.
6. *Resístase a las distracciones.* Cierre la puerta, apague el radio, acérquese a la persona que está hablando o pídale que hable más fuerte. No mire por la ventana ni revise los papeles que están sobre su escritorio.
7. *Ejercite su mente.* Algunas personas se desconectan cuando el material se vuelve difícil. Desarrolle apetito para un buen reto mental.
8. *Mantenga la mente abierta.* Muchas personas se emocionan de más cuando escuchan palabras que se refieren a sus convicciones más íntimas, como sindicato, subsidios, importaciones, neoliberal o demócrata y grandes negocios. No deje que sus emociones interfieran con la comprensión.
9. *Capitalice la velocidad de pensamiento.* Aproveche el hecho de que la

---

<sup>92</sup> NICHOLS, Ralph G., Listening is a 10-Part Skill. (Julio de 1957), en Nation's Business 45, pp. 56-60. (Citado en R.C. Huseman, C.M. Logue y D.L. Freshley. eds., *Readings in Interpersonal and Organizational Communication*, Boston, Allyn & Bacon, 1977).



mayoría de las personas habla aproximadamente a 125 palabras por minuto y piensa a una velocidad cuatro veces superior. Utilice las 400 palabras adicionales por minuto para meditar lo que el orador dice y no para pensar en algo más.

10. *Concéntrese en escuchar.* Gaste alguna energía. No sólo pretenda que está poniendo atención. Muestre interés. Escuchar bien es un trabajo arduo, pero los beneficios superar a los costos.

b) *Leer.* Los errores en la lectura son comunes y costosos. Como receptor, por beneficio propio del líder, se recomienda:

1. Leer los memorandos lo antes posible, antes de que sea demasiado tarde para contestar.
2. Examinar rápidamente el material de lectura, pero leer los memorandos, documentos y pasajes importantes, despacio y con cuidado.
3. Marcar los puntos importantes para referirse a ellos posteriormente.
4. Considerar tomar cursos para aumentar la velocidad de lectura y habilidades de comprensión.
5. No limitar la lectura a artículos relacionados con la habilidad laboral o pericia técnica particular y leer materiales ajenos a las preocupaciones inmediatas.

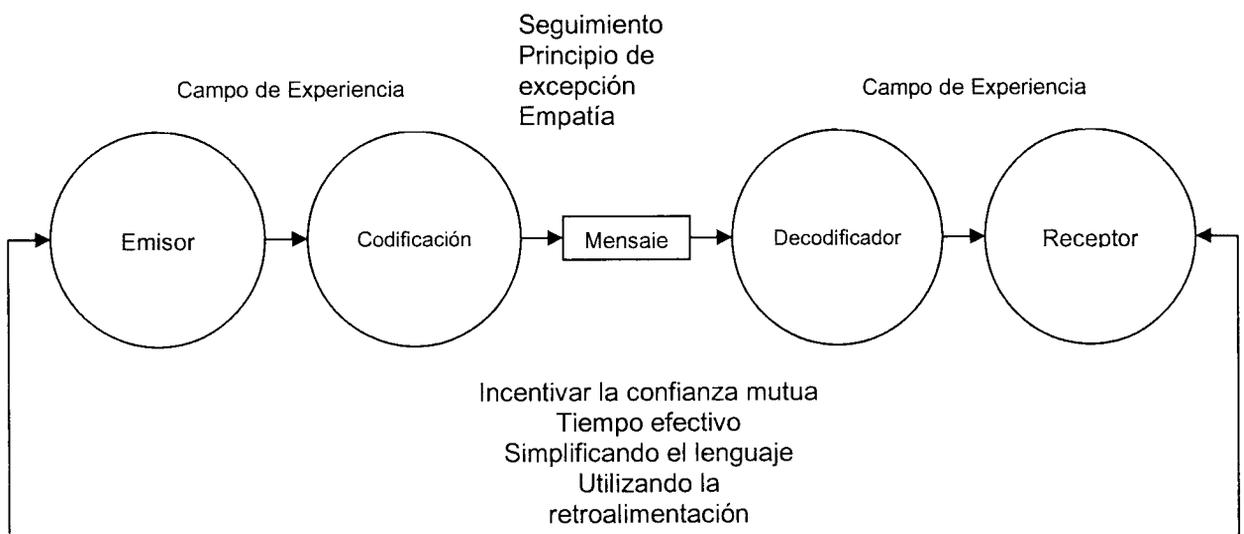
c) *Observar.* Los comunicadores efectivos también son capaces de observar e interpretar las comunicaciones no verbales. La gente también puede decodificar las señales no verbales para determinar si un emisor dice o no la verdad. Los comunicadores mentirosos hacen menos contacto visual, tienen menos movimientos corporales que lo común y sonríen demasiado o muy poco. Verbalmente, dan menos datos específicos que los emisores veraces.

Por supuesto que el líder debe *interpretar con precisión* lo que observa. Desde el contexto cultural, la interpretación de la inflexión de la voz y gesto, la



“decodificación” del comportamiento en las reuniones, las señales útiles y las indicaciones no verbales..., hasta quiénes son las personas clave y cómo funciona el proceso de toma de decisiones.

Al respecto Ribeiro propone: “Procura observar antes de hablar, en cualquier ambiente en el que te encuentres, si quieres ser un buen comunicador. Cuando finalmente te dispongas a hablar piensa que cuanto más sintonice tu lenguaje con el ambiente, mejor se te recibirá.”<sup>93</sup>



### 1.3 Técnicas para Mejorar la Comunicación<sup>94</sup>

Los líderes que intentan ser mejores comunicadores deben lograr dos tareas separadas. Primeramente, deben mejorar sus mensajes —la información que desean transmitir. Segundo deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que otras personas intentan comunicarle. En otras palabras, ellos deben convertirse en buenos codificadores y decodificadores. Deben intentar “no solamente ser comprendidos sino comprender”. Las siguientes técnicas pueden ayudar a alcanzar estas dos tareas importantes.

<sup>93</sup> RIBEIRO, Lair. Op.Cit . p.105

<sup>94</sup> GIBSON, James. Op.Cit. p. 468-71



#### A. *Seguimiento*

Esta técnica involucra asumir que usted es malinterpretado y, cuando sea posible, intentar determinar si su significado intencionado fue recibido. El significado está frecuentemente en la mente del receptor.

#### B. *Regulando el flujo de Información*

El regular la información puede asegurar un flujo óptimo de información para los líderes. La idea está basada en el principio de excepción de la administración, el cual estipula que solamente las desviaciones importantes de políticas y procedimientos debieran ser traídas a la atención de los superiores.

#### C. *Utilizando Retroalimentación*

La retroalimentación es un elemento importante en la comunicación efectiva de dos vías. Ésta provee un canal para la respuesta del receptor, quien a su vez permite que la comunicación determine si el mensaje ha sido recibido y ha producido la respuesta intencionada. En la comunicación cara-a-cara la retroalimentación directa es posible. En la comunicación descendente, sin embargo, las faltas de certeza ocurren debido a la oportunidad insuficiente de retroalimentación por parte de los receptores. Desarrollar y apoyar los mecanismos de retroalimentación involucran bastante más que el seguimiento de las comunicaciones. A su vez, para que la retroalimentación sea efectiva, necesita ser atractiva, que responda y dirigida hacia el resultado deseado.

#### D. *Empatía*

La empatía es la habilidad de ponerse en el rol de la otra persona y de asumir los puntos de vista y emociones de ese individuo. Esto involucra el estar orientado a ser receptor, en vez de estar orientado a ser comunicador. La forma de la comunicación debiera depender en gran medida de lo que se conoce acerca del receptor. La empatía requiere de comunicadores para ponerse en los zapatos del receptor y para anticipar cómo es probable que se decodifique el mensaje. La



empatía puede reducir muchas barreras para la comunicación efectiva. A mayor brecha entre las experiencias del comunicador y el receptor, mayor es el esfuerzo necesario para encontrar un punto de entendimiento en común donde los campos y experiencia se traslapan.

#### *E. Repetición*

La repetición es un principio de aprendizaje. El introducir la repetición o redundancia en la comunicación (especialmente esa de naturaleza técnica) asegura que si una parte del mensaje no es comprendida, otras partes llevan el mismo mensaje.

#### *F. Incentivando confianza mutua*

La presión del tiempo frecuentemente significa que los líderes no pueden hacer seguimiento a la comunicación e incentivar la retroalimentación o la comunicación ascendente cada vez que ellos se comunican. Bajo tales circunstancias, una atmósfera de confianza mutua entre los líderes y sus colaboradores puede facilitar la comunicación. Estos juzgan por sí mismos la calidad de la relación percibida con sus líderes. Los líderes que pueden desarrollar un clima de confianza creen que el seguimiento de cada comunicación es menos importante. Dado que ellos han incentivado una alta fuente de credibilidad entre los subordinados, no se produce una pérdida de entendimiento dada una falla al hacer el seguimiento en cada comunicación.

#### *G. Tiempo Efectivo*

Los individuos se exponen a miles de mensajes diariamente. Dada la imposibilidad de absorber todos los mensajes, muchos nunca son decodificados ni recibidos. Los líderes deben darse cuenta que mientras ellos intentan comunicarse con un receptor, otros mensajes están siendo recibidos simultáneamente. Así, el mensaje que el líder envía puede que no sea escuchado. Los mensajes que no compiten con otros mensajes tienen alta probabilidad de ser comprendidos.



#### H. *Simplificando el lenguaje*

El lenguaje complejo ha sido identificado como una barrera principal para la comunicación efectiva. Los líderes deben recordar que la comunicación efectiva involucra el transmitir el entendimiento así y como información. Si el receptor no comprende, entonces no existe comunicación. O'Connor dice que "el significado de la Comunicación es la respuesta que usted obtiene"<sup>95</sup>, de ahí que los líderes deben codificar los mensajes en palabras, atractivos y símbolos que sean significativos al receptor.

#### I. *Escucha efectiva*

Para mejorar la comunicación los líderes deben buscar no solamente ser comprendidos sino también comprender. Esto involucra la escucha. Un método de incentivar a alguien a expresar sus sentimientos verdaderos, deseos y emociones, es el escuchar. Sin embargo, escuchar no es suficiente; uno debe escuchar con comprensión. ¿Pueden los gerentes desarrollar destrezas de escucha? Numerosas ayudas se han entregado para la escucha efectiva en los ambientes organizacionales. Por ejemplo, Keith Davis en su libro *Human Behavior at work* cita "Los Diez Mandamientos para la Buena Escucha: deje de hablar, relaje al hablante; demuéstrole al hablante que desea escucharlo; retire las distracciones; empatice con el hablante; sea paciente; controle su temperamento; tenga cuidado con los argumentos y la crítica; haga preguntas; y deje de hablar"<sup>96</sup>. Tales pautas pueden ser útiles para los líderes. Más importante aún, sin embargo, es la decisión de escuchar. Las pautas son inútiles a menos que el líder tome la decisión consciente de escuchar. Sólo después de darse cuenta que la comunicación efectiva involucra el entendimiento, así como ser comprendido, puede entregar pautas para que la escucha efectiva sea más útil.

---

<sup>95</sup> O'CONNOR, Joseph y John Seymour, *Introducción a la PNL*. (2002), Barcelona España, Ed. Urano, S.A ,p. 49

<sup>96</sup> citado por GIBSON p. 70 (de DAVIS, Keith, *Human Behavior at Work* (1980), New York, USA. McGraw Hill, p. 394).



## 2. COMUNICACIÓN EFICAZ

### 2.1 Escucha Empática

Cuando se habló de las técnicas para mejorar la comunicación se hizo mención al hecho de que los líderes efectivos deben “procurar primero comprender, y después ser comprendidos”<sup>97</sup>. Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva. La aptitud para la comunicación es la más importante de la vida, puesto que le dedicamos la mayor parte de nuestras horas de vigilia.

“La esencia de la escucha empática consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente. En la escucha empática uno escucha con los oídos, pero también con los ojos y con el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados. Se escucha la conducta. Se utiliza tanto el cerebro derecho como el izquierdo. Se percibe, se intuye, se siente.”<sup>98</sup>

Oír es simplemente atrapar las vibraciones de sonido. Escuchar es darle un sentido a lo que se oye. Esto es, escuchar requiere poner atención, interpretar y recordar el estímulo del sonido.

Como escuchamos en términos autobiográficos, tendemos a responder de uno de estos cuatro modos<sup>99</sup>:

- a. *Con una evaluación*, estamos de acuerdo o disentimos.
- b. *Con un sondeo*, formulamos preguntas partiendo de nuestro propio marco de referencia.
- c. *Con un consejo*, sobre la base de nuestra experiencia.
- d. *Con una interpretación*, tratamos de descifrar a alguien, explicar sus motivos, su conducta, sobre la base de nuestros propios motivos y conductas.

<sup>97</sup> COVEY, Stephen R. Op.Cit. p. 268

<sup>98</sup> Idem, p. 272

<sup>99</sup> Idem p. 276



## **2.2 Comunicación Empática** <sup>100</sup>

En las habilidades –la punta del iceberg de la comunicación empática - diferenciamos cuatro etapas de desarrollo:

- a. La primera y menos efectiva es *imitar* el contenido. Esa es la habilidad que enseña la escucha “activa” o “refleja”. Se le considera como una habilidad de la primera etapa porque por lo menos lleva a escuchar lo que se dice.
- b. La segunda etapa, consiste en *parafrasear* el contenido. Es un poco más efectivo pero todavía se limita a la escucha verbal.
- c. La tercera etapa pone en juego el cerebro derecho, *refleja* sentimientos. No se presta tanta atención a lo que se dice como a los sentimientos.
- d. La cuarta etapa incluye la segunda y la tercera. Uno parafrasea el contenido y refleja el sentimiento.

Cuando el líder llegue a esta última etapa establecerá una comunicación empática con su interlocutor y se podrán obtener resultados del tipo ganar-ganar.

## **2.3 Comunicación y Sinergia** <sup>101</sup>

Cuando un el líder se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones.

Se empieza con la creencia de que las partes implicadas obtendrán más comprensión, y de que el estímulo de ese aprendizaje y esa comprensión recíprocos creará a su vez un impulso hacia una mayor comprensión, aprendizaje y desarrollo.

Se pueden valorar las diferencias en otras personas. Cuando alguien disienta de nosotros, diremos “¡Bien!,usted lo ve de otro modo” no es obligatorio que estemos

---

<sup>100</sup> COVEY, Stephen. Op.Cit. p. 280-81

<sup>101</sup> Idem. p. 296-97



de acuerdo con él; simplemente podemos afirmarlo. Y podemos procurar comprender.

“Enfrentados a dos alternativas –la nuestra y la “errónea” podemos buscar una tercera alternativa sinérgica. Casi siempre existe esa tercera alternativa; si la buscamos con una filosofía de ganar-ganar y realmente procuramos comprender, por lo general hallamos una solución mejor para todos los interesados” <sup>102</sup>

### 3. IMPLICACIONES DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL TRABAJO DEL LÍDER

#### 3.1 *Coaching*<sup>103</sup>

Es el diálogo con el objetivo de ayudar a que otro sea más efectivo y alcance su máximo potencial en el trabajo. Cuando la gente tiene problemas de desempeño, o muestra comportamientos que necesitan cambiarse, el *coaching* es, con frecuencia, la mejor manera de ayudar a una persona a cambiar y a tener éxito. El *coaching* no es solamente para aquellos con un rendimiento deficiente; como incluso los grandes atletas saben, es para cualquiera que sea bueno y que aspire a la excelencia.

Cuando se hace bien, el *coaching* es el diálogo verdadero entre dos personas comprometidas que buscan conjuntamente el desempeño deficiente, regaña o dar consejos. Un buen *coaching* exige alcanzar un entendimiento real del problema, la persona y la situación; generar ideas en conjunto para lo que ha de hacerse, y *alentar a la persona a cambiar. Los buenos coaches preguntan mucho, escuchan bien, dan información y animan a los otros a pensar por sí mismo. El coaching efectivo requiere honestidad, tranquilidad y apoyo; todo con el deseo sincero de*

---

<sup>102</sup> Idem, p. 319

<sup>103</sup> BATEMAN, Thomas. Op.Cit. p. 552



ayudar. La forma última y de mayor duración de ese apoyo es ayudar a la gente a pensar y a resolver sus propios problemas.

### **3.2 La comunicación y el Poder**

Uno de los factores que ayudan a crear un contexto favorable en la comunicación, además de reciprocidad es hablar con autoridad. El líder consciente de las implicaciones de su rol, debe aprender a hablar con autoridad para poder mantener la organización del grupo y de sus tareas. “La verdadera autoridad no es prepotente y no necesita imponerse por la fuerza”<sup>104</sup>. Una comunicación efectiva, clara y precisa le facilitará el trabajo.

Por otro lado, Ribeiro dice que en el mundo existen dos tipos de poder: el poder posicional y el poder personal<sup>105</sup>. El primero depende de la posición que ocupes en un momento determinado; y el segundo, depende simplemente de cada persona.

El poder personal depende de la capacidad de comunicarse eficazmente, de influir en los demás por medio de la comunicación.

Un buen líder sabrá cuando utilizar cada uno a favor de la organización. Si sabe utilizar su poder personal, con el tono de voz, la postura corporal y el contexto psicológico adecuado a cada situación, la persona con la que esté hablando confiará en él y, además de autoridad, habrá logrado transmitir confianza.

---

<sup>104</sup> RIBEIRO, Lair. Op.Cit. p. 101

<sup>105</sup> Idem. p. 125



## CAPÍTULO V

### HERRAMIENTAS PSICOLÓGICAS AUXILIARES EN EL TRABAJO DEL LÍDER

En las siguientes páginas, se mostrarán las bondades de herramientas de carácter psicológico que considero pueden hacer más efectivo el trabajo del líder en aras de alcanzar los objetivos organizacionales.

Este capítulo está dividido en tres grandes partes: La primera, se refiere a la *Programación neurolingüística (PNL)*, en donde se hablará sobre sus Características, sobre como la PNL puede mejorar la comunicación organizacional, la repercusión de la PNL en la toma de decisiones del líder así como las Implicaciones de la PNL en el logro de los objetivos organizacionales.

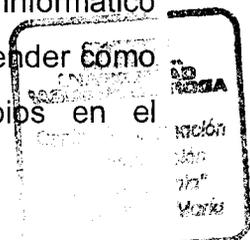
La segunda, hace mención de la Técnica de los *Eneagramas*, en donde se describen sus características, su aplicación en el ámbito empresarial, los estilos de liderazgo distinguidos por la metodología del eneagrama, así como las Implicaciones en el logro de los objetivos organizacionales.

La última parte versa sobre la inteligencia emocional y la importancia que tiene para el líder conocerla y aplicar sus efectos en la empresa.

#### 1. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

##### 1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

La PNL empezó a principios de los años 70's como resultado de la colaboración entre *John Grinder*, (quién era entonces catedrático asociado de lingüística en la Universidad de California en Santa Cruz, y *Richard Bandler* (matemático, informático y psicoterapeuta). El origen de su investigación fue su curiosidad por entender cómo a través de la comunicación y del lenguaje se producían cambios en el





comportamiento de las personas<sup>106</sup>. Juntos estudiaron a 3 psiquiatras enteros: *Fritz Perls*, el innovador psicoterapeuta y creador de la escuela de terapia conocida como Gestalt; *Virginia Satir* la extraordinaria psiquiatra familiar, capaz de resolver difíciles relaciones familiares que muchos otros terapeutas creían intratables; y *Milton Erickson*, el mundialmente famoso Hipnoterapeuta .

Grinder y Bandler llegaron a establecer qué tipo de patrones, formas o pautas usaban en su comunicación estas personas, que les hacían sobresalir sobre los demás y llegar a las cuotas de máximo éxito.

Se descubrió algo sorprendente. Se demostró que más importante que el contenido de lo que decían, eran los procesos mentales que se expresaban para almacenar, clasificar y comunicar su experiencia a través de los cinco sentidos y del lenguaje; no sólo oral, sino el lenguaje "total" de nuestra "unidad personal" (mente, cuerpo, fisiología, actitudes, sentimientos, emociones, aspecto físico, aspecto psíquico...) <sup>107</sup>

A partir del elenco de habilidades que integraron y sintetizaron para desarrollar este trabajo, crearon lo que llegó a conocerse como PNL. <sup>108</sup>

PNL es un modelo que estudia la forma en que los seres humanos percibimos, representamos y comunicamos nuestras experiencias. Basada en principios humanistas, desarrolla los recursos existentes en las personas y organizaciones para facilitar el logro de sus objetivos. <sup>109</sup>

La programación Neurolingüística puede considerarse como la ciencia del "software" de la mente y el comportamiento, usados con el fin de conseguir un rendimiento óptimo o estado de «excelencia» en cualquier campo de la actividad humana. <sup>110</sup>

El nombre refleja la síntesis de los muchos campos que se integraron:

---

<sup>106</sup> <http://www.personal.able.es/cm.perez/pnl.htm>

<sup>107</sup> <http://www.hispamap.net/pnl.htm>

<sup>108</sup> <http://www.sctsystemic.com/pnldescrip.htm>

<sup>109</sup> <http://www.cmpnl.edu.mx/>

<sup>110</sup> <http://www.hispamap.net/pnl.htm>



La parte “neuro” de la PNL recoge la idea fundamental de que todo comportamiento interior y exterior, proviene de nuestros *procesos neurológicos de visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimiento*.

La parte “lingüística” del título indica que usamos el *lenguaje para ordenar nuestros pensamientos y conducta, para comunicarnos* con los demás. Nuestros procesos neurológicos se expresan mediante el lenguaje verbal, corporal y gestual.

La “programación” se refiere a las maneras que podemos escoger para *organizar nuestras ideas y acciones a fin de producir resultados*. Supone organizar un sistema de lenguaje a nivel mental y del comportamiento (cognitivo-conductual) para conseguir unos objetivos específicos.

La PNL trata de la estructura de la experiencia humana subjetiva; *cómo organizamos lo que vemos, oímos y sentimos, cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. También explora cómo lo describimos con el lenguaje y cómo reaccionamos, tanto intencional como no intencionadamente, para producir resultados*.<sup>111</sup>

El estudio de la experiencia subjetiva se traduce en la identificación de las estrategias empleadas por ciertos individuos para lograr resultados sobresalientes en una actividad o campo determinados, para luego enseñar o instalar dichas estrategias a otros para que obtengan los mismos resultados excepcionales. De esta forma, la PNL es la tecnología del modelaje de la excelencia, marcando así la diferencia entre el logro de un resultado normal y un resultado excelente.

Las herramientas y técnicas presentadas por la PNL nos ayudan a organizar o reorganizar nuestra experiencia y recursos con el fin de definir y asegurar cualquier

---

<sup>111</sup> <http://www.neurodesarrollo.com/quespnl.htm> O'CONNOR, Joseph y John Seymour. *Introducción a la PNL*. Editorial Urano.



resultado conductual deseado. Es decir, la PNL nos permite conseguir las respuestas más adecuadas para el logro de nuestros objetivos.

La PNL no se trata de técnicas extrañas o desconocidas, ajenas a nuestra conducta, sino que nos lleva a identificar y utilizar de manera eficaz nuestro propio código de comunicación para conseguir las mejores respuestas/ resultados en cualquier medio en que nos desempeñemos: social, afectivo, personal, profesional.<sup>112</sup>

Esta técnica describe cómo la mente trabaja y se estructura, cómo las personas piensan, aprenden, se motivan, interactúan, se comunican, evolucionan y cambian. Mediante el estudio detallado de la comunicación, verbal o no verbal, la PNL se transforma en un excelente medio de autoconocimiento y evolución personal.<sup>113</sup>

La PNL está basada en lo que se ha dado en llamar “presuposiciones”. Son definidas así, ya que se “presupone” que son verdaderas y las tomamos como guías que definen nuestra actuación en los diversos contextos en los cuales nos desempeñamos.

Las presuposiciones se pueden agrupar en:

#### A. PRESUPOSICIONES BÁSICAS:

1. El Mapa no es el Territorio. Frase acuñada por Korzybsky usada por él como metáfora para explicar como el lenguaje constituye un mapa usado por las personas para representar la realidad que perciben. La realidad pasa por diversos filtros antes de ser percibida por nosotros, lo cual impide que percibamos íntegramente lo que es la realidad. Bandler y Grinder dividen estos filtros en limitantes neurológicos, sociales e individuales.
2. Vida y mente son procesos sistémicos.

---

<sup>112</sup> <http://www.avantel.net/~aguerra/whatspnl.html>

<sup>113</sup> <http://www.personal.able.es/cm.perez/pnl.htm>



## B. PRESUPOSICIONES OPERATIVAS

1. Mente y cuerpo son parte del mismo sistema cibernético. Ambos interactúan como un circuito abierto de comunicación e influyen entre sí.
2. Todo comportamiento tiene una intención positiva: Toda conducta tiene como objetivo conseguir algún beneficio. La PNL se encarga de darnos medios de alcanzar esos objetivos, medios alternativos más eficaces que expandan nuestras opciones como seres humanos, sustituyendo así las conductas o respuestas limitadoras.
3. Todo comportamiento es útil en determinado contexto.
4. Las personas cuentan potencialmente con todos los recursos necesarios para cambiar y para actuar eficientemente. Existen modelos específicos de la PNL que cumplen con esta función: rescatar recursos de nuestra experiencia e instalar las herramientas necesarias para crearlos.
5. El significado de nuestra comunicación se encuentra en la respuesta que obtenemos. Tiene que ver con nuestra flexibilidad como comunicadores e implica que tenemos que ajustar y afinar nuestra comunicación en orden de obtener la respuesta que deseamos, y no suponer que la falla se encuentra en el receptor de nuestra comunicación.
6. Las personas responden a su mapa de la realidad y no a la realidad misma. Debido a los filtros o limitantes de nuestra percepción, solo podemos crear mapas de la realidad en nuestras representaciones internas, y es sobre la base de esos mapas que actuamos y respondemos.
7. No existen fallas en comunicación, sólo retroalimentación. Debemos tomar la respuesta como retroalimentación para modificar nuestra actuación y así conseguir los resultados que deseamos.



8. Si es posible para alguien es posible para mí. La PNL posee modelos para identificar la estructura de las capacidades o habilidades de las personas para luego duplicarlas en otra gente.
9. Procesamos la realidad a través de nuestro cuerpo-mente. Somos nosotros los que creamos nuestras experiencias y los responsables por lo que esas experiencias provocan en nosotros.
10. Si algo no funciona, haz otra cosa. Tiene que ver con la flexibilidad que debemos tener para conseguir nuestros objetivos. Cada intento fallido es un descubrimiento de una forma más de cómo no lograr nuestro objetivo.<sup>114</sup>

## SISTEMAS REPRESENTATIVOS

Utilizamos nuestros sentidos externamente para percibir el mundo e interiormente para “re-presentarnos” la experiencia a nosotros mismos. En la PNL las maneras como recogemos, almacenamos y codificamos la información en nuestra mente –ver, oír, sentir, gustar y oler- se conocen con el nombre de sistemas representativos.<sup>115</sup>

Los sistemas visual, auditivo y cinestésico son los sistemas representativos primarios empleados en la cultura occidental<sup>116</sup>. De acuerdo con esto existen tres tipos de personas:

- **LOS VISUALES.** Son aquellos que prefieren, de todo lo que ocurre en el mundo interno y externo, "lo que se ve". Son los que necesitan ser mirados cuando les estamos hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, tienen que ver que se les está prestando atención. Necesitan ser mirados para sentirse queridos, son las personas que dicen cosas como "*mira...*", "*necesito que me aclares tu enfoque sobre...*". Hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en *imágenes* y muchas cosas al mismo tiempo. Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y así constantemente,

<sup>114</sup> <http://www.avantel.net/~aguerra/basics.html>

<sup>115</sup> O'CONNOR, Joseph. Op.Cit. p. 60

<sup>116</sup> op cit p. 61



van como picando distintas cosas sin concluir las ideas e inclusive no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben.

- **LOS AUDITIVOS.** Estas personas tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Son los que necesitan un "aha...", "mmm...", es decir, una comprobación auditiva que les dé la pauta que el otro está con ellos, que les presta atención. Además son aquellos que usan palabras como "me hizo *click*...", "escúchame...", "me *suena*...", palabras que describen lo auditivo. Los auditivos piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra. Por eso más de una vez, ponen nerviosos a los visuales ya que estos van más rápido, el pensamiento va más rápido. En cambio el auditivo es más profundo comparado con el visual. Este último es más superficial, pero puede abarcar más cosas a la vez, por eso es también el que hace muchas cosas a la vez.
- **LOS KINESTÉSICOS.** Tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan. Son los que nos dan una palmadita en la espalda y nos preguntan "¿cómo estás?"; además son los que se van a sentir atendidos cuando se interesen en alguna de sus sensaciones. Usan palabras como "me *siento* de tal manera...", "me puso la *piel de gallina* tal cosa..." o "me *huele mal* este proyecto...". Todo es a través de sensaciones. Todos tenemos los tres sistemas representativos y a lo largo de la vida se van desarrollando más uno que otros y esto depende de diferentes cosas: de las personas que tenemos alrededor, de la experiencia laboral, inclusive hasta de los docentes. Existen familias más visuales, más auditivas o kinestésicas.<sup>117</sup>

“Los movimientos y los gestos también dicen cómo está pensando una persona. Muchas personas acostumbran, de manera inconsciente, señalar el órgano del sentido que están utilizando en su interior. Estos signos no dicen lo que la persona

---

<sup>117</sup> <http://www.personal.able.es/cm.perez/pnl.htm>



esté pensando, sólo cómo lo está pensando.”<sup>118</sup> El líder puede utilizar esto para entrar en sintonía con la otra persona y lograr cierto comportamiento que le permita inducir al personal a los objetivos predeterminados.

“La persona con capacidad de adaptarse a la forma de pensar de la otra persona será la que obtenga los mejores resultados”<sup>119</sup>. Esto es parte del trabajo básico del líder si quiere hacer sinergia con su grupo y hablar un mismo idioma.

## **1.2 IMPLICACIONES DE LA PNL EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

### *1.2.1 Comunicación Organizacional*

“La habilidad de emplear el lenguaje con precisión es esencial para cualquier comunicador profesional. Ser capaz de emplear las palabras precisas que tendrán significado en los mapas (representación única del mundo que hace cada persona a partir de sus percepciones y experiencias individuales<sup>120</sup>) de los demás, y determinar de manera precisa lo que una persona quiere decir con las palabras que usa, son unas habilidades valiosísimas en la comunicación”<sup>121</sup>

El líder está en comunicación continua y, constantemente hace retroalimentación y para ello utiliza los cuestionamientos, por lo que debe aprender a realizarlos para obtener información que realmente le sirva. “Una buena pregunta puede hacer que la mente de una persona tome una dirección completamente nueva y cambie su vida”<sup>122</sup>. Además debe recordar que sus palabras además de ser congruentes con sus acciones, ejercen determinado impacto en sus seguidores, por lo que puede aprovechar este efecto a favor de la organización y contribuir con esto alcanzar los objetivos establecidos.

<sup>118</sup> O'CONNOR, Joseph. Op.Cit. p. 76

<sup>119</sup> Idem. p. 77

<sup>120</sup> DILTS, Robert. Op.Cit. p. 281

<sup>121</sup> O'CONNOR, Joseph. Op.Cit. p. 141

<sup>122</sup> Idem. p.162



El líder debe utilizar palabras apropiadas cuidando el contexto, trasfondo y todos los elementos de la comunicación para transmitir un mensaje real y eficaz.

Los *metaprogramas* son Procesos (filtros) habituales y sistemático que la persona utiliza inconscientemente para clasificar la información y dar sentido a su mundo. Por ejemplo, estar motivado más por las recompensas que por alejarse de las consecuencias desagradables. Tomar conciencia de estas pautas puede hacer la formación (propia o ajena) más fácil y eficaz <sup>123</sup>. “Los metaprogramas suelen cambiar cuando cambia el contexto”.<sup>124</sup>

“Los metaprogramas son importantes en las áreas clave de la motivación y de la toma de decisiones. Los buenos comunicadores adaptan sus palabras al modelo del mundo que tiene la persona receptora. De este modo, utilizando un lenguaje que está en sintonía con los metaprogramas del receptor, premoldean la información y consiguen así que éste la entienda con facilidad, con lo cual queda más energía para tomar decisiones y motivarse”<sup>125</sup>.

### *Metamensajes.*

Este término se refiere a información transmitida junto con el mensaje. El propósito de los metamensajes es a menudo especificar a qué nivel ha sido enviado o recibido el contenido de un mensaje. Este tipo de información se comunica frecuentemente a través de indicadores no verbales, como inflexiones en la voz. Dado que los metamensajes son comunicados por lo general de forma no verbal, a menudo quedan fuera del ámbito consciente tanto del emisor como del receptor. Probablemente, desarrollar la percepción para interpretar y controlar los metamensajes constituya una de las habilidades más esenciales para el microliderazgo.<sup>126</sup>

---

<sup>123</sup> DILTS, Robert. Op.Cit. p. 282

<sup>124</sup> O'CONNOR, Joseph. Op.Cit. p. 216

<sup>125</sup> Idem. p.216

<sup>126</sup> DILTS, Robert. Op.Cit. p.171



Además de clarificar el nivel de un mensaje, los metamensajes pueden comunicar información sobre:

1. El estado y el estatus del emisor o del receptor.
2. El tipo de contexto en el que tiene lugar la comunicación.

Existen diferentes clases de actividad relacionadas con la estrategia individual de comunicación:

1. Las que determinan el mensaje general y lo “fraccionan” según los elementos y los metamensajes del contenido.
2. Las que establecen el estado actual y el deseado, el estatus y el contexto en los que los mensajes y metamensajes van a ser transmitidos.
3. Las que determinan por qué canales los elementos del mensaje y del metamensaje podrán ser transmitidos con la mayor eficacia.
4. Las que reconocen la información sobre cómo son recibidos nuestros mensajes y metamensajes y responden a ella.

### 1.2.2 *Negociación y conflicto*

“Algunas de las partes más importantes de nuestro mapa son las creencias y los valores que configuran nuestras vidas y le dan sentido; gobiernan lo que hacemos y pueden hacernos entrar en conflicto con otros.

Los valores definen lo que es importante para nosotros; el conflicto empieza cuando insistimos en que lo que es importante para nosotros deben ser importante para otros. A veces, nuestros propios valores coexisten con dificultad y tenemos que tomar decisiones difíciles”.<sup>127</sup> Los líderes deben prestar particular atención en alinear sus valores e ideas con los de la organización y al mismo tiempo, con los de sus colaboradores. También es válido que el líder identifique cuando lo anterior no se pueda dar y evite que se contraponga con lo que la organización plantea y señala;

---

<sup>127</sup> O'CONNOR, Joseph. Op.Cit. p. 205



ésto evitará conflictos y problemas posteriores generados por la cultura y el ambiente organizacional.

## METAPROGRAMAS

Si el líder consigue identificar el metaprograma en sus seguidores puede aprender a manejarlo en beneficio de la organización. Así tenemos:

- *Proactivo – Reactivo.* El líder debe “iniciar la acción. Las personas reactivas esperan a que otras inicien la acción y a que las cosas suceda. Les toma tiempo analizar y comprender de forma rápida.”
- *Afrontar-eludir.* “Las personas afrontadoras se centran en sus propios objetivos y las motiva acabar algo. Las personas eludidoras” se concentran más en los problemas que hay que evitar que en las metas que deben alcanzarse.
- *Interno-Externo.* Las personas internas tienen patrones interiores y deciden por sí mismas. Las personas externas toman sus patrones del exterior y precisan que las orientaciones e instrucciones provengan de los demás.
- *Opciones-Procedimientos.* A las personas “opciones” les gusta elegir, y sirve cuando se trata de alternativas de desarrollo. Las personas “procedimientos” sirven cuando se trata de seguir un conjunto de procesos. La acción no las motiva, y sirven para seguir una serie de pasos prefijada.
- *Genérico-específico.* Las personas genéricas se sienten más cómodas cuando se enfrentan a grandes parcelas de información. No ponen atención a los detalles. Las personas específicas se fijan en los detalles y necesitan pequeñas parcelas para encontrarle sentido aun cuadro grande.
- *Igualador-Diferenciador.* Las personas que primero igualan, observan los puntos de semejanza en una comparación. Las personas que primero desigualan, observarán las diferencias cuando hacen una comparación.
- *Modelos de convencimiento.* Hay dos aspectos que tienen que ver con el modo como una persona se convence de algo. Primero, a través de qué canal llega la



información, y segundo, cómo maneja la información una vez que la tiene (el modo)<sup>128</sup>

Los diferentes estilos de pensamiento y liderazgo se caracterizan por diversos bloques y secuencias de patrones metaprogramáticos en proporciones variables

Gestionar el proceso de un grupo o un proyecto implica básicamente la capacidad de comprender y dirigir los diferentes patrones metaprogramáticos de cada individuo o conjunto de individuos, para encajar las piezas del rompecabezas y ampliar la percepción de los problemas en el camino que lleva de la visión a la acción. Los metaprogramas pueden asimismo ser utilizados para:

1. Contribuir a la motivación de los colaboradores
2. Comprender mejor sus procesos mentales
3. Ayudar a ampliar y compartir los propios espacios perceptuales

En relación al liderazgo, son de utilidad para:

- a. Examinar el “espacio perceptual” en relación con determinado objetivo o tarea.
- b. Contribuir a expandir y enriquecer los propios filtros perceptuales, así como los espacios perceptuales de los demás.
- c. Ayudar a las personas a comprender las diferencias entre estilos de pensamiento, así como compartir espacios perceptuales.<sup>129</sup>

### **1.3 REPERCUSIÓN DE LA PNL EN LA TOMA DE DECISIONES DEL LÍDER.**

#### **1.3.1 Creación De Modelos**

“Es el proceso de reproducir la excelencia humana. Utilizando nuestra mente y nuestro cuerpo de la misma forma que una persona de éxito, podemos aumentar de modo inmediato la calidad e nuestros actos y nuestros resultados.

---

<sup>128</sup> Idem. p. 226

<sup>129</sup> DILTS, Robert. Op.Cit. p. 121-22



Hay tres fases en el proceso de creación de modelos:

- I. Vivir con el modelo mientras actúa en la forma que a uno le interesa. Hay que concentrarse en lo *qué* hace el modelo (comportamiento y fisiología), *cómo* lo hace (estrategias de pensamiento interno) y *por qué* lo hace (las creencias y los supuestos de apoyo).
- II. Eliminamos de manera sistemática, elementos del comportamiento del modelo para ver en qué estriba la diferencia. Refinamos el modelo y empezamos a comprenderlo conscientemente.
- III. Diseñar una manera de enseñar la habilidad a otras personas.<sup>130</sup>

“La PNL es un “programa personal” para el desarrollo de la persona; cada uno puede imitar sus propios estados creativos y recursos y, de este modo, puede acceder a ellos a voluntad. Cuantos más recursos y creatividad tenga a su disposición, más creativo será y de más recursos dispondrá”.<sup>131</sup>

El líder puede “obtener modelos de cualquier comportamiento humano si logra dominar las creencias, las fisiología y los procesos de pensamiento específicos, es decir, las estrategias que se esconden tras ellos”<sup>132</sup>.

## CREENCIAS

“Las creencias que cada uno tiene sobre sí mismo, los demás y cómo es el mundo, tienen una importancia suma en la calidad de nuestra experiencia. Debido al “efecto profecías de necesario cumplimiento”, las creencias influyen en nuestro comportamiento. Pueden favorecer una determinada conducta o inhibirla. Por esto son tan importantes las creencias en la creación de modelos”<sup>133</sup>

“Las creencias pueden tomar por lo general, una de tres formas principales. Pueden ser creencias acerca de *lo que significan las cosas*; pueden referirse a *lo que causa*

<sup>130</sup> O'CONNOR, Joseph. Op.Cit. p. 259

<sup>131</sup> Ibidem

<sup>132</sup> Idem p. 260

<sup>133</sup> Ibidem



*algo* (causa y efecto) y de este modo dar origen a las reglas que hemos escogido en nuestra vida. Y por último, pueden ser creencias acerca de *lo que es valioso y lo que más importa*, dando así nacimiento a nuestros valores y criterios”.<sup>134</sup>

## FISIOLOGÍA

“Imitar las expresiones, entonaciones y movimientos de las personas que nos rodean puede permitirnos el acceso a recursos emocionales no expresados anteriormente”<sup>135</sup>

### 1.3.2 Estrategias

“Son las formas cómo organizamos nuestros pensamientos y nuestro comportamiento para llevar a cabo una tarea. Las estrategias siempre están orientadas hacia una meta positiva. Pueden ponerse en marcha o quedar bloqueadas a causa de las creencias. Para tener éxito en una tarea, es necesario creer que uno es capaz de hacerla, de otra manera no se “meterá” en ella de forma completa. También uno mismo deberá creer que se merece hacerla, y estar dispuesto a invertir toda la práctica y preparación necesarias. Y también deberá creer que vale la pena hacerlo. La tarea deberá despertar su interés o curiosidad.

Una estrategia es una receta de éxito. El orden en que realiza las cosas en una estrategia es crucial, aunque todo ocurra en un par de segundos. Los ingredientes de una estrategia son *los sistemas representativos* (Las estrategias que empleamos son parte de nuestros filtros perceptivos, determinan cómo percibimos el mundo”<sup>136</sup>).

## ESTRATEGIA CREATIVA

Walt Disney empleaba una estrategia creativa que puede usarse en cualquier problema:

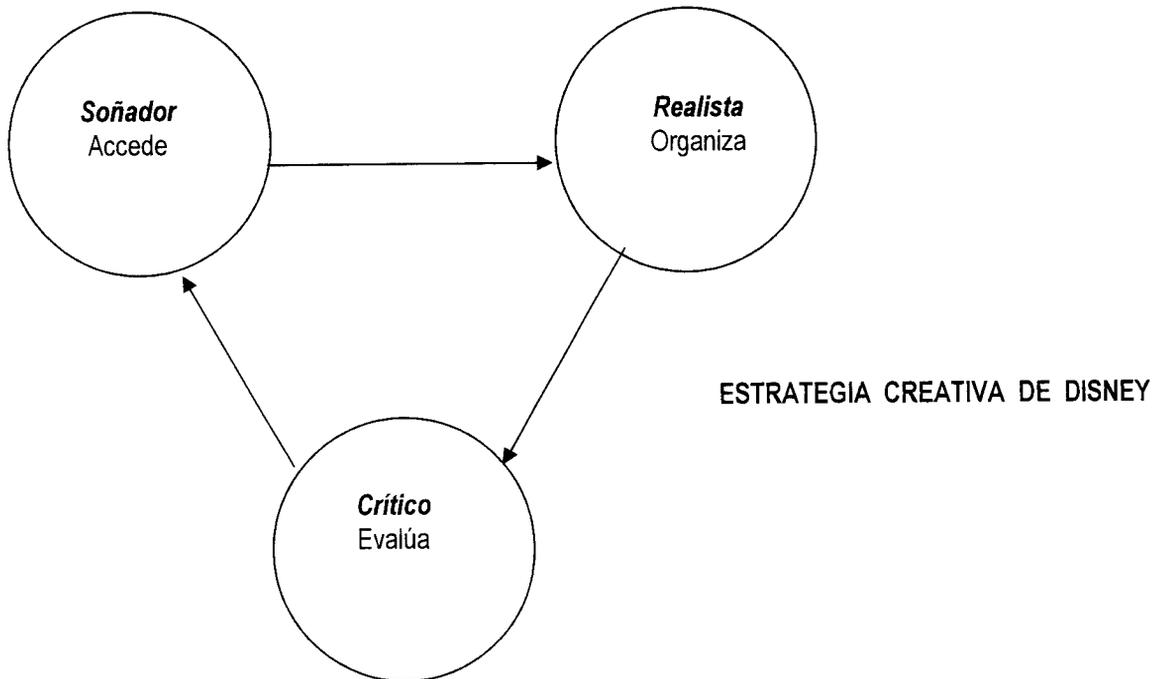
---

<sup>134</sup> Idem p. 261

<sup>135</sup> Idem p. 262

<sup>136</sup> Idem p. 263

Disney empleaba tres procesos diferentes: el Soñador, el Realista y el Crítico<sup>137</sup>.



Primero *creaba una un sueño* o visión de toda la película, luego veía el plan desde un *punto de vista realista* (tenía en cuenta el dinero, el tiempo y los recursos, y reunía la información necesaria para asegurarse de que la película se llevaría a cabo con éxito: que el sueño pudiera hacerse realidad).

Posteriormente, cuando había creado el sueño de la película, volvía a mirarla, ahora desde el *punto de vista de un crítico* y se preguntaba: "Ha sido interesante? ¿Entendida? ¿Sobraba algo?".

El ciclo de Disney, además de proporcionar "capacidades individuales" y "habilidades de pensamiento estratégico", constituye asimismo la base para algunas habilidades de relación fundamentales.

<sup>137</sup> Idem. p. 275



El “soñador”, el “realista” y el “crítico” constituyen una tipología de maneras de pensar relacionadas con el contexto de la planificación. El soñador centra su atención en la “gran imagen”, desde la actitud de que todo es posible. El realista a su vez actúa “como si” el sueño fuera posible, concentrándose en la formulación de una serie de aproximaciones sucesivas a las acciones requeridas para realizar realmente el sueño. El crítico intenta evitar problemas y asegurar la calidad, aplicando desde la lógica diferentes criterios y comprobando cómo se comporta el producto en varios marcos hipotético.<sup>138</sup>

## 2. ENEAGRAMAS

### 2.1 INTRODUCCIÓN

La palabra eneagrama se deriva del griego *ennea*, que significa nueve, y *grammos*, “puntos”<sup>139</sup>. El eneagrama está representado por un diagrama -estrella de nueve puntas-, que toma la forma de un círculo dividido en nueve partes iguales y permite representar la complejidad de la personalidad humana en extensión y profundidad<sup>140</sup>.

El Eneagrama es una filosofía y técnica que estudia el comportamiento humano y las relaciones interpersonales. Dicha técnica observa y agrupa las conductas humanas con el fin de comprender mejor nuestra naturaleza y buscar así establecer relaciones individuales y sociales más armónicas, productivas y tolerantes.<sup>141</sup>

El eneagrama, es ciertamente de naturaleza psicológica; sin embargo, he creído conveniente hacer mención de ella como una herramienta más que el líder puede aplicar para poder entender el comportamiento de la gente que lo rodea, particularmente de sus colaboradores y, poder canalizar las fortalezas de carácter

---

<sup>138</sup> DILTS, Robert. Op.Cit. p. 117

<sup>139</sup> <http://www.fritzgestalt.com/enea03.htm>

<sup>140</sup> <http://www.cupidoenlinea.com/personalidad/>

<sup>141</sup> <http://www.angelfire.com/al/eneagrama/index.html>



para combatir las debilidades de cada uno. Esto le permitirá al líder, obtener un mayor rendimiento que le facilite el logro de los objetivos organizacionales.

### MODALIDADES.

Las dos modalidades de Eneagrama existentes son:

- a. *Eneagrama de Personalidad o Numérico* , el cual maneja nueve tipologías diferentes (perfeccionista, el que da, el ejecutante, el romántico trágico, el observador, el abogado del diablo, el epicuro, el jefe y el mediador). Este estudio se refiere principalmente al aprendizaje humano, y por lo tanto al aprendizaje que durante un periodo de vida el individuo adquiere.
  
- b. *Eneagrama de Esencia o de Tipos Humanos*, el cual presenta siete categorías y hace una analogía entre el sistema solar y los comportamientos humanos. Este estudio analiza conductas humanas y ciertos rasgos físicos en los individuos, y los estudia bajo siete tipologías base: lunar, venusino, mercurial, saturnino, marcial, jovial y solar. La anterior analogía no se debe a una relación directa con la astronomía o astrología, sino en referencia al hecho que así como dentro del sistema solar cada parte forma parte de un todo en constante interrelación, así entre individuos nos desarrollamos dentro de sistemas sociales en donde nuestras acciones y conductas se relacionan directa o indirectamente con otros individuos, así como las acciones del prójimo también se vinculan con nuestro entorno.<sup>142</sup>

La modalidad que aplicaremos para fines de esta investigación será el de *Personalidad o Numérico*. Bajo este esquema, en el eneagrama se circunscriben 9 esquemas de conducta y sus interrelaciones. Estos esquemas expresan nueve tipos básicos de personalidad cada uno con diferentes formas de actuar, enfocar la vida, relacionarse y percibir a los demás y el entorno.<sup>143</sup>

<sup>142</sup> <http://www.angelfire.com/al/eneagrama/faqeneagrama.html>

<sup>143</sup> <http://www.cupidoenlinea.com/personalidad/>



A continuación se hará una breve descripción de los nueve eneatis, mencionando principalmente algunas actitudes o palabras claves que los identifican<sup>144</sup>:

- ENEATIPO I

*Pasión: Ira*

*Fijación: Perfeccionismo*

Bajo la apariencia de virtud es como la ira inconsciente encuentra su forma de expresión más característica. Como defensa, mantiene la inconsciencia de los mecanismos destructivos o pasivos mediante una búsqueda consciente de la bondad y de una actitud antihedonista.

La manifestación más específica de la experiencia emocional de la ira es el resentimiento.

Rechaza lo que es, en función de lo que siente y piensa que debería ser. Transforma el querer en deber ser. Virtuoso compulsivo. Rígido, civilizado, de buenos modales, crítico, exigente, dominante, asertivo, perfeccionista, controlador, autocrítico, disciplinado. Orientados hacia la ley y el orden. Disposición "puritana" de oponerse al placer y al juego del instinto. Preocupación excesiva por la forma y el detalle.

- ENEATIPO II

*Pasión: Orgullo*

*Fijación: Falso amor*

Pasión por el autoensalzamiento, se cree más de lo que es; engrandecimiento de la propia imagen. Se apoya en un proceso emocional de enamorarse de sí mismo a través de la identificación con la autoimagen glorificada y reprime la imagen desaprobada.

Es fundamental la estrategia de dar, al servicio tanto de la seducción como de la autoelevación. Generosidad egocéntrica. Falso amor. Manipulador. Seduce emocionalmente. Necesita ser el centro de

---

<sup>144</sup> <http://www.fritzgestalt.com/enea03.htm>



atención, exige privilegios. Impulsivo y arrogante. Histriónico. Puede ser tanto dulce como agresivo.

El eneatiipo II esconde una profunda necesidad de ser amado. Puede entenderse como el resultado de una frustración amorosa temprana asociada a una pérdida del apoyo en la experiencia propia del valor personal. Hedonista. Asertivo en manifestar sus deseos, superficial, calido, sensible y con frecuencia anti-intelectual. Existe una "emocionalización" que facilita el proceso de distraer la atención de la conciencia de necesidad o, más exactamente, de "la representación intelectual del instinto".

- **ENEATIPO III**

*Pasión: Vanidad*

*Fijación: Engaño-apariencia*

Preocupación apasionada por construir una imagen ideal de sí mismo en vez de una verdadera personalidad. Viven para los ojos de los demás. Son alegres y se movilizan para demostrar objetivamente su valor. Buscan el éxito y la eficiencia. Les atrae el conocimiento académico, el brillo y el prestigio. Falta de veracidad en relación a los sentimientos sobre todo aquellos que consideran inaceptables; solo reconocen y expresan los "sentimientos correctos. Simuladores, camaleónicos. Están identificados con la buena imagen. Son los que tienen mejor marketing. Interés característico por la exhibición, hasta el punto de la autofalsificación; es la necesidad de atención y de ser visto que se frustró en el pasado y que busca ser satisfecha mediante el cultivo de la apariencia. Pragmático, frío, fanfarrón, calculadores y pueden utilizar a los demás y a sí mismos para escalar posiciones sociales. Hipervigilantes, controladores, como una forma tensa de enfrentar la vida en vez de ceder a la "autorregulación organística".



- ENEATIPO IV

*Pasión: Envidia*

*Fijación: Insatisfacción*

El estado emocional de la envidia implica un doloroso sentimiento de carencia y un ansia por aquello cuya falta se percibe. La situación supone un sentido de la bondad como algo exterior a uno mismo, que debe ser incorporado. Preocupación excesiva por la imagen de sí mismo. Identificado con esa parte de la psique que no consigue ajustarse a la imagen idealizada y está siempre procurando lograr lo inalcanzable. Autoimagen pobre. Concentrado en el sufrimiento. Necesita conmovérsele. Arrogante y competitivo. Inclinado hacia el refinamiento, delicado, elegante, sensible. Fuerte superego, tenaz. Emocional sobre todo en relación al sufrimiento. Romántico. Adicto al amor y la dedicación a los demás. Sienten odio intensamente. Cordiales, sacrificados.

- ENEATIPO V

*Pasión: Avaricia*

*Fijación: Desapego*

La actitud de la avaricia por un lado es contenerse y dominarse y por el otro es abandonar demasiado rápido. Renuncia al amor y las personas. Perfeccionista, más que crítico con el mundo externo. Introverso. Indiferente, aislado, autista y esquizoide. Hipersensibles y fríos al mismo tiempo. Solitarios. Conectado sobre todo a su experiencia interna. Aferramiento al contenido presente de la mente. Evitación del compromiso en las relaciones como una expresión del no dar, puesto que obedece a la evitación de tener que dar en el futuro. Búsqueda de lo absoluto. Distante emocionalmente. Poco intercambio en las relaciones, acostumbrado a estar solo, aislado, desapegado.

Miedo a ser engullido, "tragado por los demás". Sensible ante la invasión. Evita la acción y la expresión disminuyendo la capacidad de



experimentar el placer. Compulsivo en el guardar. Idea de que tiene poco y si da se le puede terminar. Orientado al conocimiento sustituye el vivir por el leer. Interrumpe el curso de la vida al servicio de la evitación del sentimiento.

- ENEATIPO VI

*Pasión: Miedo*

*Fijación: Acusación*

Más característico que el miedo y la cobardía es la presencia de la ansiedad, derivado del miedo que puede caracterizarse como miedo sin la percepción de peligro externo o interno. Evitador profesional, organizado. Ambivalencia afectiva amor-odio. Dificultad para establecer vínculos a la par. Conflictivo en relación a la autoridad (autoridad autoritaria). Desconfiado y suspicaz respecto de la gente. Corporalmente rígido con dificultad para relajarse. Hiperactivo, hipersensible sobre todo al rechazo, a la humillación. Dudan y postergan la acción. Buscan la claridad de las reglas y normas.

Suelen preocuparse innecesariamente por hechos que tal vez no sucedan nunca. Detectores de problemas. Miedo al cambio, a cometer errores, miedo a lo desconocido, miedo a la soledad en un mundo amenazante, miedo a la traición y miedo a amar. Inseguros. Hipervigilantes, quieren tener todo bajo control. Buscan significados ocultos, señales, etc. El miedo vuelve al cobarde incapaz de estar seguro para actuar, de modo que nunca está seguro, no tiene la certeza. Lógico, devoto de la razón.

- ENEATIPO VII

*Pasión: Gula*

*Fijación: Autoindulgencia*

El glotón es alguien que se acerca al mundo mediante la estrategia de las palabras y las "buenas razones". Autoindulgente. Seductor con el



intelecto. Afable. Hedonista. Apasionado por el placer. Estratega y manipulador para lograr su propio placer. Intrigante. Una máscara que esconde ansiedad, una suavidad que esconde la agresión y una generosidad que esconde la explotación. Psicópata dulce. Mediante su gran encanto el glotón puede hechizar a los demás e incluso a sí mismo. Evitan el sufrimiento y construyen mundos privados. La frustración se esconde tras el entusiasmo. Niño encantador. Inteligente. Su búsqueda de experiencia los lleva de un presente insuficiente a un futuro prometedor. Permisivos consigo mismos y con los demás que a veces se convierte en complicidad cuando sintonizan con los vicios de los otros. Rebeldes, diletantes poco disciplinados. Viven el aplazamiento del placer como una falta de amor.

- ENEATIPO VIII

*Pasión: Lujuria*

*Fijación: Castigo*

Es la más visible de las pasiones. Carácter fuerte y de mentalidad dura. Lujuria en tanto pasión por el exceso. El lujurioso va en busca de la intensidad en la vida. Impulsivo y hedonista. "Placer de luchar por el placer". Supermasculino e insensible. Puede ser vengativo y sádico. Justiciero, toma la justicia por mano propia, pendenciero, antisocial. Poca profundidad emocional. Piensa poco, siente poco. Actúa, es una persona de acción. Toma del mundo lo que quiere sin pedir permiso. En el pasado le tocó a el sufrir humillaciones y limitaciones de manos de unos padres tiránicos o descuidados, así ahora le corresponde volver las cosas del revés y darse a sí mismo placer, aun a costa del sufrimiento de los demás. Puede ser castigador, explotador y hostil. Rebelde con una fuerte oposición a la autoridad (frente a la autoridad del padre) y un menosprecio de los valores tradicionales. Frontal y directo para plantear las cosas. Seductor, fanfarrón y embaucador. Rechaza la dependencia, la ternura es vista como signo de debilidad.



- **ENEATIPO IX**

*Pasión: Indolencia-pereza*

*Fijación: Olvido*

Pereza de la psique y del espíritu. Falto de pasión. Sobreadaptado, que vive a través de las necesidades de los demás. Desconoce sus propias necesidades por falta de interioridad. Distraído, confuso y poco participativo. Fiable y generoso. Es un individuo que adopta la estrategia de jugar a estar muerto para permanecer vivo. Amable, cordial, dispuesto a ayudar, comprender y confortar. No le interesa sobresalir y brillar. Es de un accionar robotizado por falta de interioridad. Vive en confluencia con los otros. No puede decir “yo”. Evita confrontar, diferenciarse. Puede ser terco, resistencia pasiva. Le cuesta tomar una posición personal en la vida. Accionan sin saber que necesitan. Dificultad para imaginar y profundizar, pereza intelectual. Demasiado concretismo y literalidad. Vive simbióticamente con la familia, la nación, el equipo, etc.

## **2.2 ORÍGENES**

Los orígenes del eneagrama se remontan a civilizaciones antiguas de la Mesopotamia Asiática, 2,500 años a.C. En tales culturas, esta técnica se aplicaba a la formación de los líderes religiosos, civiles y militares.

Varios siglos más tarde -concretamente, en la segunda mitad del siglo XX-, la psicología empleó el eneagrama en el estudio de los distintos tipos de personalidad.<sup>145</sup>

George Ivanovitch Gurdjieff, uno de los primeros y más reconocidos teóricos del tema, incorporó diversos estudios hasta establecer formalmente nociones de esencia y personalidad para el estudio del Eneagrama. Su enseñanza, de manera similar a los estudios de los alquimistas, expone al mundo como un

---

<sup>145</sup> <http://www.intermanagers.com.mx/> CIRCUITO DE HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO.



todo armónico, objetivo y unificado, bajo la perspectiva de "así como es arriba (en las relaciones energéticas del universo), es abajo (en las interrelaciones humanas y lo que les rodea en su entorno)".

Posteriormente, Rodney Collin, retomó los estudios de Gurdjieff y sentó las bases para integrar y formar lo que después se conocería como el esquema del Eneagrama (o figura con nueve vértices).<sup>146</sup>

Poco después, surgieron las primeras aplicaciones en el mundo empresarial, por ejemplo, para *formar equipos de trabajo, mejorar la comunicación entre los miembros de una organización y diseñar puestos de trabajo ajustados a los talentos* de los empleados. De ahí que, en todo el mundo, se utilice en empresas tan disímiles como ABM-AMRO, Adobe, Alitalia Airlines, AMIL Medical Services, Amoco, AT&T, Avon Products, Apple Computer, Boeing Corporation, Buchanan Assoc., Citibank (Ginebra), Cox Communications, e-Bay, General Mills Corporation, General Motors, Hewlett-Packard, KLM Airlines, Kodak, Motorola, Procter & Gamble, Quaker, e instituciones como la CIA o The Coalition of 100 Black Women.<sup>147</sup>

### **2.3 APLICACIONES**

La utilidad del Eneagrama comienza desde el momento que facilita la autocomprensión y conocimiento del individuo. Conocerse a sí mismo establece las bases de una mejor aceptación y proyección de plan de vida personal que satisfaga las necesidades principalmente mentales y espirituales.

En un plano más general, la utilidad del Eneagrama es tan amplia como el enfoque con que se aplique. Por ejemplo, un profesor puede conocer mejor a sus alumnos por sus conductas y ciertos rasgos físicos, para entonces

<sup>146</sup> <http://www.angelfire.com/al/eneagrama/introeneagrama.html>

<sup>147</sup> <http://www.intermanagers.com.mx/> CIRCUITO DE HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO.



comprender mejor sus acciones y ayudar a promover un ambiente productivo dentro del salón de clases. Un profesional en el área de recursos humanos puede identificar la tipología, misma que ayuda para determinar de manera más eficaz la distribución de puestos y funciones. Los mismos integrantes de una familia lo pueden utilizar para conocerse y conocer a los demás mejor, ser más tolerantes y propiciar un ambiente más armónico.<sup>148</sup>

## **2.4 PRÁCTICA EMPRESARIAL**

La técnica del Eneagrama, se utiliza actualmente en empresas de todo tipo y tamaño. Sus principales ventajas: permite *descubrir, la "personalidad" de los grupos de trabajo y los puntos de vista de los clientes y colegas.*

Asimismo, es un sistema que permite conocer el estilo de liderazgo de los individuos, así como optimizar el desempeño individual y de los equipos de trabajo. Brinda un marco para capitalizar los talentos y conocer las áreas conflictivas, para comprender el punto de vista de los clientes y colegas y para descubrir la personalidad del grupo de trabajo o de la organización.

La metodología del eneagrama distingue nueve cualidades o estilos de liderazgo básicos:

1. *Líder de ejecución:* se destaca por su capacidad para organizar y decidir. Suele tomar la iniciativa y es práctico. Su lema es "nadie está por encima de mí, yo los llevo por el camino correcto".
2. *Líder solidario:* tiene una gran capacidad de adaptación y de comunicación; afirma "soy imprescindible, yo me ocupo de ustedes".
3. *Líder competitivo:* es eficiente, eficaz y efectivo. Las palabras que lo impulsan son: "Yo voy a triunfar porque soy competente".

---

<sup>148</sup> <http://www.angelfire.com/al/eneagrama/introeneagrama.html>



4. *Líder creativo*: es muy independiente y tiene una gran imaginación. Su eslogan es: "Yo no me adapto. Establezco el estilo y marco los cambios".
5. *Líder intelectual (asesor)*: sobresale por su capacidad de atención y concentración, su claridad interior y su sentido de la oportunidad. Cree en lo siguiente: "Yo soy la cabeza, pero no me molesten; además soy escéptico".
6. *Líder de sostenimiento*: es constante, perseverante y fiel. "Me supedito, pero me rebelo por dentro. Desconfío del poder, pero quiero tenerlo".
7. *Líder social*: tiene una gran capacidad de comunicación y de manejo de las relaciones públicas. Su voz interior le susurra: "Yo doy lo mejor, y hago ver lo positivo. No me traigan problemas".
8. *Líder de mando*: es desafiante, provocador y tiene capacidad para polemizar. Afirma: "Yo soy el que mando y protejo con mi poder. ¡Confíen!".
9. *Líder conciliador*: sabe dominarse, es prudente y tiene un fuerte espíritu independiente. En su foro íntimo se percibe así: "Yo soy constante y aguanto, y quiero que todos se lleven bien".

## METODOLOGÍA

- A. El punto de partida en la aplicación de la técnica del eneagrama consiste en identificar el *estilo de liderazgo o tipología dominante del individuo*.
- B. Lo siguiente es *detectar el grado de evolución de las ocho cualidades restantes*.
- C. "El principal objetivo es ayudar a las personas a *descubrir sus fortalezas y sus debilidades*. En el lenguaje del eneagrama, las fortalezas son los *aspectos "positivos"* de las nueve tipologías, mientras que las debilidades son la *expresión "negativa"* de las mismas. Por ejemplo, Los líderes de ejecución suelen ser perfeccionistas e intentan mejorar todo lo que hacen (aspectos



positivos); sin embargo, también pueden ser obsesivos, demasiado escrupulosos y propensos a prejuzgar a la gente (aspectos negativos).

- D. Para detectar la cualidad esencial de una persona, se utiliza una *lista de 29 afirmaciones o enunciaciones*. El análisis de las respuestas permite descubrir la tipología dominante y los aspectos positivos y negativos de los restantes atributos, lo cual conforma el "mapa personal" de ese individuo.
- E. Con esta información, lo siguiente es *estimular los aspectos positivos y amortiguar los negativos*. Para ello, la técnica del Eneagrama define la dinámica u orden interno entre las diversas cualidades. Por ejemplo, el individuo cuya personalidad se ajusta al del "líder de ejecución" suele buscar la perfección, ansía superarse a sí mismo, se presenta de manera prolija, maneja muy bien su tiempo y le gusta tener todo bajo control; en consecuencia, corre el riesgo de sufrir frustraciones y angustias y de asumir posturas inflexibles. Como anhelan la perfección, les fastidia el desorden y se desaniman o enojan cuando no logran lo que se proponen, por lo cual son propensos a vivir angustiados o contrariados. Para desarrollarse, deberán aprender de los líderes sociales (tipología 7) y de los líderes creativos (tipología 4): de los primeros, su capacidad de comunicación, entusiasmo y manejo de las relaciones públicas, y de los creativos, su imaginación y libertad interior. De esta forma, los líderes de ejecución lograrán adoptar un punto de vista más creativo, entusiasta y libre, evitarán enojarse con facilidad y podrán distinguir lo importante de lo urgente y el contenido de las formas.

El eneagrama facilita el manejo efectivo de conflictos -como situaciones de reducción de personal-, de hábitos de trabajo no adecuados y de estilos de



gestión diferentes. "Toma en cuenta las diferencias individuales y proyecta las motivaciones básicas de cada personalidad.

La principal diferencia con otros métodos utilizados en los departamentos de recursos humanos es que éstos sólo permiten entender lo que se puede esperar "aptitudinalmente" de la persona, mientras que el eneagrama, además, permite comprender las *motivaciones* del agente. Por eso, ayuda a *optimizar la función de un individuo a partir de revelar cuáles son sus fortalezas, debilidades y motivaciones*".<sup>149</sup>

Lo anterior, permitirá encauzar los esfuerzos de todos los integrantes y crear la sinergia necesaria para alcanzar los objetivos establecidos por la Organización.

### 3. INTELIGENCIA EMOCIONAL<sup>150</sup>

#### 3.1 GENERALIDADES

La Inteligencia Emocional, un término acuñado por dos psicólogos de la Universidad de Yale (Peter Salovey y John Mayer) y difundida mundialmente por el periodista y escritor Daniel Goleman, es la capacidad de:

- Sentir
- Entender
- Controlar
- Modificar estados anímicos Propios y Ajenos.

Las habilidades prácticas que se desprenden de la Inteligencia Emocional son cinco, y pueden ser clasificadas en dos áreas:

#### 1. *Inteligencia intrapersonal* (internas, de autoconocimiento)

---

<sup>149</sup> <http://www.intermanagers.com.mx/> CIRCUITO DE HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO.

<sup>150</sup> <http://www.intermanagers.com.mx/> GOLEMAN, Daniel. ¿Qué Define A Un Líder? Publicado: 03/2000



## 2. *Inteligencia interpersonal* (externas, de relación)

Al primer grupo pertenecen tres habilidades:

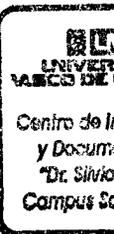
- a) La autoconciencia (capacidad de saber qué está pasando en nuestro cuerpo y qué estamos sintiendo)
- b) El control emocional (regular la manifestación de una emoción y/o modificar un estado anímico y su exteriorización).
- c) La capacidad de motivarse y motivar a los demás.

Al segundo grupo pertenecen dos habilidades:

- a) La empatía (entender qué están sintiendo otras personas, ver cuestiones y situaciones desde su perspectiva), y
- b) Las habilidades sociales (habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal, y que pueden ser usadas para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo).

La Inteligencia Emocional tiene cinco habilidades prácticas. Estas cinco habilidades prácticas son útiles para cuatro áreas fundamentales de nuestra vida:

- 1) Tienden a nuestro bienestar psicológico, base para el desarrollo armónico y equilibrado de nuestra personalidad.
- 2) Contribuyen a nuestra buena salud física, moderando o eliminando patrones y/o hábitos psicosomáticos dañinos o destructivos, y previniendo enfermedades producidas por desequilibrios emocionales permanentes (angustia, miedo, ansiedad, ira, irritabilidad, etc.).
- 3) Favorecen nuestro entusiasmo y motivación. Motivación y emoción tienen la misma raíz latina (motere), que significa moverse (acercarse hacia lo agradable o alejarse de lo desagradable). Gran parte de nuestra motivación en distintas áreas de la vida está basada en estímulos emocionales.





4) Permiten un mejor desarrollo de nuestras relaciones con las personas, en el área familiar-afectiva, social y laboral-profesional. En este último plano, la Inteligencia Emocional significa llevar a un nivel óptimo la relación entre las personas: determina qué tipo de relación mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo).

Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa.<sup>151</sup>

### **3.2 LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL<sup>152</sup>**

La inteligencia emocional se refiere a qué tan conciente se está de las emociones, cómo se manejan, cómo motivan a cada individuo y cómo se relacionan con otras personas. La inteligencia emocional no sólo es la capacidad de sentir y comprender las emociones, sino también la capacidad de aplicar su poder y su agudeza en beneficio propio y de los demás, como fuente de impulso, confianza, creatividad y energía, factores vitales en una organización.

Si bien la inteligencia emocional es un elemento de desarrollo individual, también lo es para el desarrollo de equipos, ya que el cambio organizacional sólo es posible sumando cambios personales y éstos se logran a través de la creación de una visión del futuro que se quiere construir. Indudablemente se puede incrementar la productividad de un individuo, de un equipo y por ende de las organizaciones, alineando las emociones hacia metas comunes.

El rol principal de los verdaderos líderes es inspirar a sus colaboradores hacia esa visión. El punto es que no se inspira a los demás en la cabeza, se inspira a través del corazón y del estómago. Frases como “me late” y “siento mariposas en el estómago” son reales. La neurociencia del liderazgo está mostrando evidencias reveladoras

---

<sup>151</sup> <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=106>

<sup>152</sup> <http://www.intermanagers.com.mx/circuitos/circuitos01.jsp?id=137&pos=1944>



sobre la fisiología de las emociones. Más de 40,000 neurotransmisores ubicados en el corazón generan reacciones sensibles y realmente ligadas a la emoción. Por ello, el doctor Robert Cooper, estudioso del tema, afirma la existencia de los tres cerebros, localizados en el intestino, el corazón y la cabeza.

Liderar haciendo caso solamente a uno de los tres desperdicia la energía de los otros. Hay cientos de sensaciones que provocan la acción y que van directamente a la cabeza. Un individuo no puede sentir lo que otro piensa, sólo puede sentir lo que otro siente. En ocasiones los ejecutivos se dirigen a los colaboradores desde “canales distintos”, de uno de sus cerebros a un cerebro diferente de otra persona, por lo que utilizar y desarrollar la inteligencia emocional supone alinear las emociones de los demás con las propias y las propias con las de los otros para el mejor aprovechamiento de la razón.

Como apunta el doctor Alfonso Siliceo, “Sólo cuando se identifica la necesidad de trascender y la visión de aquello por lo que se desea trascender, las emociones bien utilizadas se vuelcan hacia las metas que de ello derivan”.<sup>153</sup>

Las investigaciones, demuestran claramente que la inteligencia emocional es el *sine qua non* del liderazgo. Una persona que carezca de ésta puede tener el mejor entrenamiento del mundo, una mente analítica e incisiva y un sinnúmero de ideas pero, no será un gran líder.<sup>154</sup>

El cuadro que sigue muestra las etapas de desarrollo de la inteligencia emocional<sup>155</sup>.

---

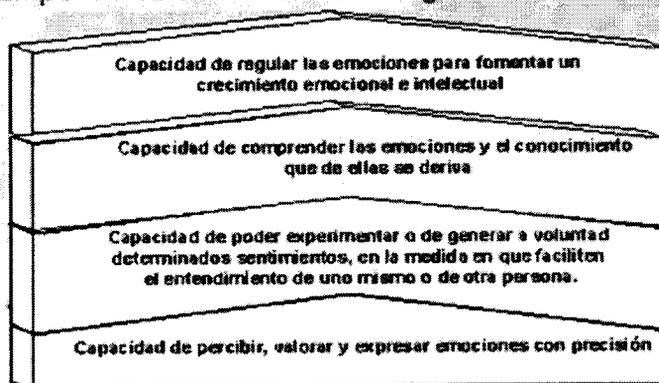
<sup>153</sup> Ibidem

<sup>154</sup> <http://www.intermanagers.com.mx/> GOLEMAN, Daniel. *¿Qué Define A Un Líder?* Publicado: 03/2000

<sup>155</sup> <http://www.intermanagers.com.mx/circuitos/circuitos01.jsp?id=137&pos=1944>



### Componentes básicos de la Inteligencia Emocional



Para llegar al punto superior es necesario iniciar con el inferior: Para abrir la conciencia de percibir, valorar y expresar las emociones con precisión, es necesario:

- *Examinar juicios.* Ya que se actúa de acuerdo a las valoraciones que se hacen, la afirmación que marca el alto para la reflexión es “yo pienso que...” Esto permite examinar las conclusiones a las que se está llegando antes de emitirlas como universales.
- *Sintonizar con los sentidos.* “¿En dónde se siente la emoción?” “¿qué se ve?”, de ahí: ¿cómo se interpretó y qué acciones se toman en consecuencia?
- *Prestar atención a los actos.* Hacer conciencia del impacto de las acciones, cómo se interpreta lo que se hace.
- *Saber cuáles son las intenciones.* Claramente definir qué se quiere lograr con lo que se va a hacer.

### 3.3 COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL<sup>156</sup>

Los componentes de la inteligencia emocional son: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

<sup>156</sup> <http://www.intermanagers.com.mx/> GOLEMAN, Daniel. ¿Qué Define A Un Líder? Publicado: 03/2000



## AUTOCONCIENCIA

La autoconciencia significa tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. Las personas con una fuerte autoconciencia no son demasiado críticas ni tampoco tienen esperanzas irreales. Más bien, son honestas consigo mismas y con los demás. Aquellos con un alto grado de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos los afectan a sí mismos, a otras personas y al desempeño en el trabajo. La autoconciencia se extiende al entendimiento que cada persona tiene de sus valores y metas. Las personas con alta autoconciencia son capaces de hablar en forma abierta y precisa, aunque no necesariamente de forma efusiva, acerca de sus emociones y del impacto que éstas tienen en su trabajo.

Las personas que se evalúan a sí mismas honestamente - esto es, de forma autoconsciente - están preparadas para hacer lo mismo para las organizaciones que lideran.

## AUTORREGULACIÓN

La autorregulación, que es como una conversación interna continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Quienes están comprometidos con esta conversación sienten - como cualquiera - mal humor e impulsos emocionales, pero encuentran la manera de controlarlos y canalizarlos en forma útil.

Las personas que están en control de sus sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad.

Para los líderes la autorregulación es muy importantes por dos razones: En primer lugar, las personas que están en control de sus sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. Segundo, la autorregulación es muy importante por razones competitivas. Todos sabemos que en la actualidad los negocios están llenos de ambigüedad y cambio. Quienes logran



dominar sus emociones pueden manejar los cambios. A medida que las iniciativas avanzan, son capaces de moverse junto con ellas. Algunas veces, incluso lideran el camino. Las señas de la autorregulación emocional no son difíciles de pasar por alto: propensión a la reflexión y el pensamiento, conformidad con la ambigüedad y el cambio, integridad y habilidad para decir no a los instintos impulsivos.

## MOTIVACIÓN

Si hay una cualidad que casi todos los líderes poseen es la motivación. Los líderes son impulsados a alcanzar logros por encima de las expectativas propias y las de los demás. La palabra clave aquí es "lograr". Muchas personas son motivadas por factores externos, como un salario alto o el status resultante de tener una posición con un título llamativo, o formar parte de una empresa prestigiosa. En contraste, quienes tienen potencial para ser líderes se motivan por un deseo profundamente enraizado de tener logros, por el hecho mismo de alcanzarlos.

¿Cómo puede distinguir aquellos líderes que están motivados por el impulso del logro y los que están movidos por recompensas externas? La primera señal es una pasión por el trabajo mismo: estas personas buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También despliegan una incansable energía para hacer mejor las cosas. Personas con este tipo de energía a menudo parecen impacientes con el statu quo. Son muy persistentes con cuestionamientos acerca de por qué las cosas se hacen de una forma y no de la otra; y están ansiosas por explorar nuevos enfoques en su trabajo.

Dos cualidades comunes de las personas que están orientadas al logro son: siempre quieren incrementar su nivel de desempeño y siempre quieren tener registros de ese nivel.

Las personas con alta motivación permanecen optimistas, aun cuando la calificación de su desempeño esté en su contra. En estos casos, la autorregulación se combina con la motivación al logro para sobrellevar la frustración y la depresión que aparece



después de un fracaso o un retroceso. Los ejecutivos que tratan de identificar altos niveles de motivación hacia el logro en su equipo pueden buscar una última evidencia: compromiso hacia la organización. Cuando las personas quieren su empleo por el trabajo en sí, se sienten muchas veces comprometidas con las organizaciones que hacen posible el trabajo. Los empleados comprometidos tienden a permanecer con las organizaciones aún cuando son perseguidos por el dinero que ondean los cazatalentos.

## EMPATÍA

Para un líder, la empatía no significa adoptar las emociones de otros como propias y tratar de complacer a todos. Por el contrario, empatía significa considerar los sentimientos de los colaboradores, junto con otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes.

Como componente del liderazgo, la empatía es particularmente importante en la actualidad, por lo menos por tres razones: el creciente uso de equipos de trabajo, la velocidad de la globalización y la necesidad de retener el talento.

El líder de un equipo debe ser capaz de percibir y entender los puntos de vista de cada uno de los miembros alrededor de la mesa de trabajo.

La globalización es otra razón para la creciente importancia de la empatía en los líderes de negocios. El diálogo intercultural puede llevar fácilmente a equivocaciones y malentendidos. La empatía es el antídoto. Las personas que la poseen están sintonizadas con las sutilezas del lenguaje corporal, pueden escuchar el mensaje detrás de las palabras habladas. Más allá de esto, tienen un profundo entendimiento de la existencia e importancia de las diferencias étnicas y culturales.

Finalmente, la empatía juega un papel clave en la retención del talento, particularmente en la economía actual de la información. Los líderes siempre han necesitado la empatía para desarrollar y retener a la gente buena, pero ahora lo que



está en juego es más importante. Cuando las personas excelentes se marchan, se llevan el conocimiento de la compañía con ellas.

Aquí es donde aparecen la consultoría y la tutoría. En repetidas ocasiones, se ha demostrado que la consejería y la tutoría son provechosas, no sólo para un mejor desempeño, sino también para una mayor satisfacción en el trabajo y una disminución de la rotación. Sin embargo, lo que hace que la consultoría y la tutoría funcionen mejor es la naturaleza de la relación. Los consejeros y mentores sobresalientes impactan las cabezas de las personas a quienes ayudan. Ellos perciben cómo dar una retroalimentación efectiva y saben cuándo empujar para un mejor desempeño y cuándo frenar. En la forma como motivan a sus protegidos, están demostrando empatía en acción.

Los líderes con empatía hacen mucho más que simpatizar con las personas que se encuentran a su alrededor: utilizan su conocimiento para mejorar sus empresas en forma sutil, pero importante.

## HABILIDADES SOCIALES

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son *habilidades de automanejo*. Las dos últimas - empatía y habilidades sociales - tiene que ver con la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás. La habilidad social es amistad con un propósito: conducir a las personas hacia la dirección que se desee. Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y tienen un don para encontrar cosas en común con personas de todo tipo. En otras palabras, un don para despertar simpatía. Esto no quiere decir que socialicen continuamente. Significa que trabajan conforme a la suposición de que nada importante se puede hacer solo. Estas personas tienen una red de conocidos lista para ser activada cuando es necesario.

Las habilidades sociales son la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas tienden a ser muy afectivas al manejar relaciones en las cuales puedan entender y controlar sus propias emociones y



puedan tener empatía con los sentimientos de los otros. Incluso la motivación contribuye a las habilidades sociales. Así mismo, son expertas en persuasión: ésta es una manifestación que combina autoconciencia, autorregulación y empatía. Dadas estas habilidades, quienes son buenos para persuadir saben cuándo deben hacer una súplica emotiva y cuándo funcionará mejor un llamado a la razón. La motivación, cuando es visible públicamente, hace de estas personas excelentes colaboradores: su pasión por el trabajo se expande a los otros y éstos se ven impulsados a buscar soluciones.

Pero algunas veces, la habilidad social se manifiesta en formas diferentes a como lo hacen los otros componentes de la inteligencia emocional. Por ejemplo, algunas veces puede pensarse que las personas con habilidades sociales no hacen nada en su trabajo. Parecen más bien estar charlando en los pasillos con los colegas, o bromeando con personas que ni siquiera están conectadas con sus verdaderos trabajos. Estas personas piensan que no tiene sentido limitar arbitrariamente el alcance de sus relaciones. Tejen amplios lazos, pues saben que en estos tiempos pueden necesitar la ayuda de personas que empiezan a conocer.

Las personas con habilidades sociales son adeptas al manejo de equipos de trabajo: ésta es la empatía en pleno funcionamiento.

Los líderes necesitan manejar relaciones de manera efectiva. Ningún líder es una isla. Después de todo, la labor de éste es la de hacer el trabajo con la ayuda de otras personas y las habilidades sociales permiten que los líderes pongan a trabajar su inteligencia emocional.

Sería tonto afirmar que el tradicional cociente intelectual y las habilidades técnicas no son *ingredientes importantes* para un fuerte liderazgo. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. El proceso no es fácil pero puede aprenderse. *Toma tiempo y más que todo compromiso, pero los beneficios de tener una*



inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para el uso individual como para el de la organización, hacen que valga la pena el esfuerzo.

DEFINICIÓN	DISTINTIVOS
<b>Autoconciencia.</b> Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.	Confianza en sí mismo Autoevaluación realista Sentido del humor Autocrítico
<b>Autorregulación.</b> Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios, piensa antes de actuar.	Confiabilidad e integridad Conformidad con la ambigüedad Apertura al cambio
<b>Motivación.</b> Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas con energía y persistencia.	Fuerte impulso hacia el logro Optimismo incluso frente al fracaso Compromiso organizacional
<b>Empatía.</b> Habilidad para entender la apariencia emocional de los temas. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Capacidad para fomentar y retener el talento Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
<b>Habilidades Sociales.</b> Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones Habilidad para encontrar un espacio común y constituir simpatía.	Efectividad en liderar el cambio Habilidad para persuadir Pericia en liderar y construir equipos

### 3.4 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LOS SENTIMIENTOS

Un buen ejecutivo debe saber cómo controlar su ira. El problema, por lo general, es que los hombres de empresa no saben distinguir cuándo están reaccionando visceralmente y cuándo no.



A primera vista parece que nuestros sentimientos son evidentes; una reflexión más cuidadosa nos recuerda épocas en las que hemos sido demasiado inconscientes de lo que sentíamos realmente con respecto a algo, o despertábamos tarde a esos sentimientos. Conciencia de uno mismo significa ser “consciente de nuestro humor y también de nuestras ideas sobre ese humor”, según palabras de John Mayer, psicólogo de la Universidad de New Hampshire que, junto a Peter Salovey, es quien formuló la teoría de la inteligencia emocional. Mayer opina que la gente suele adoptar estilos característicos para responder y enfrentarse a sus emociones:

- *Consciente de sí mismo.* Conscientes de sus humores en el momento en que los tienen, estas personas poseen, comprensiblemente, cierta sofisticación con respecto a su vida emocional. Su claridad con respecto a las emociones puede reforzar otros rasgos de su personalidad: son independientes y están seguras de sus propios límites, poseen una buena salud psicológica y suelen tener una visión positiva de la vida. Cuando se ponen de mal humor, no reflexionan ni se obsesionan al respecto, y son capaces de superarlo enseguida. En resumen, su cuidado los ayuda a manejar sus emociones.
- *Sumergido.* Se trata de personas que a menudo se sienten empantanadas en sus emociones e incapaces de librarse de ellas, como si el humor las dominara. Son volubles y no muy conscientes de sus sentimientos, por lo que quedan perdidas en ellos en lugar de tener cierta perspectiva. En consecuencia, hacen poco por tratar de librarse del mal humor, y sienten que no controlan su vida emocional. A menudo se sienten abrumadas y descontroladas.
- *Aceptador.* Si bien estas personas suelen ser claras con respecto a lo que sienten, también tienen tendencia a aceptar sus humores, y no tratan de cambiarlos. Al parecer existen dos ramas en el tipo aceptador: los que suelen estar de buen humor y tienen pocos motivos para cambiarlo, y las personas que, a pesar de la claridad que tienen con respecto a su talante, son susceptibles con respecto al mal humor pero lo aceptan con una actitud de *laissez-faire*, sin hacer nada para cambiarlo a pesar de las perturbaciones que



provoca; esta pauta se encuentra entre personas depresivas que están resignadas a su desesperación.<sup>157</sup>

Como se ha mencionado a lo largo de este apartado, la inteligencia emocional puede ser una pieza fundamental en el desarrollo del trabajo del líder y marcar la diferencia entre alcanzar exitosamente las metas propuestas y quedarse en el intento.

---

<sup>157</sup> GOLEMAN, Daniel. [www.intermanagers.com. http://65.54.244.250/cgi-bin/linkrd?\\_lang=EN&lah=6c06821e3ae453dc9da119dbc78c24cc&iat=1087078848&hm\\_\\_\\_action=http%3a%2f%2fwww%2eintermanagers%2ecom%2emx%2fver%2fnotascab%2ejsp%3fid%3d2009](http://65.54.244.250/cgi-bin/linkrd?_lang=EN&lah=6c06821e3ae453dc9da119dbc78c24cc&iat=1087078848&hm___action=http%3a%2f%2fwww%2eintermanagers%2ecom%2emx%2fver%2fnotascab%2ejsp%3fid%3d2009)



## CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

### APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PSICOLÓGICAS EN LA EMPRESA

A lo largo de los capítulos anteriores se trataron los principios del liderazgo, los diferentes estilos, características y condiciones que hacen a un gerente efectivo y que le permiten al mismo tiempo, alcanzar los objetivos establecidos por la organización a través del trabajo en equipo. De igual manera se mostró lo trascendental que es el trabajo de un líder para la organización y de cómo este puede alcanzar los objetivos establecidos por ella.

El líder para poder desarrollar sus tareas se encuentra ante diversos retos que debe vencer si quiere conducir a la empresa por el camino del éxito; entre ellos destacan el establecer una adecuada comunicación con el personal y definir adecuadamente las estructuras, funciones y roles. Para eso, necesita identificar las herramientas más eficaces que favorezcan el cumplimiento cabal de la misión y la práctica de una administración estratégica efectiva.

En este capítulo, se describen la utilidad y aplicación práctica de herramientas, tanto administrativas como psicológicas que favorecen a que el trabajo de un gerente sea efectivo.

#### 1. LIDERAZGO DIRECTIVO

En los cargos estratégicos y los mandos medios, la autoridad delegada es un concepto inherente a ellos. Sin embargo, la persona que los ocupa debe ejercer su liderazgo sabiendo que dicha autoridad es una cualidad que debe trabajarse. No es espontánea, aún y cuando venga intrínseca al puesto. El directivo debe esforzarse por ganarse el respeto auténtico del colaborador, de lo contrario, la autoridad se vuelve nula y pueden conducir al *laissez-faire* (donde no haya respeto hacia la autoridad del líder) o a la *dictadura* (donde la autoridad se aplica por la fuerza y se



infunde temor en los subordinados). Por ello, los límites deben establecerse claramente para conservar el orden dentro y fuera de la organización evitando a toda costa, que haya concesiones y privilegios. Con ésto, se logrará que la estructura se mantenga. Cabe mencionar que sin este orden, cada persona en la organización haría lo que quisiera y la empresa entraría en caos.

### **1.1 El directivo y la cultura empresarial**

El ejecutivo tiene que ser como un “equilibrista” y cuidar que todos los aspectos de la empresa se mantengan en orden y bajo control. Debe darle a cada quien y a cada cual la atención necesaria. Debe poder manejar los recursos –humanos y materiales; la cultura empresarial (Misión, visión, filosofía, principios, objetivos y metas) y así mismo. Debe permanecer siempre en la delgada línea de la imparcialidad para mantenerse objetivo y poder tomar decisiones inteligentes, bien pensadas y conscientes que cualquier cosa que haga y/o diga produce consecuencias para su grupo, para la organización y para él mismo. De él depende que estos resultados sean positivos y mantengan el equilibrio “empresa-principios-medio-colaborador”.

Un líder en posición directiva debe actuar conforme a la cultura empresarial y responder conforme a ella, sin involucrarse. Al tratar con seres humanos esto se vuelve interesante para él, porque aunque ninguna persona es igual, se puede partir de situaciones anteriores similares y de la experiencia ganada en cada una de ellas para tomar una decisión inteligente, objetiva, libre de prejuicios e impregnada de la filosofía de la empresa. El líder debe ser portavoz de esos principios, valores y actitudes y lo debe demostrar siempre, particularmente cuando se enfrenta a situaciones difíciles, para que sus colaboradores palpén la congruencia entre lo que la empresa promueve y lo que el líder vive. De otra manera, la misión, visión y todo lo que forma la cultura empresarial se convierte en un concepto abstracto, utópico y ajeno a la realidad que vive la gente en la empresa. Todo lo que haga el líder en nombre de la empresa, debe ser congruente con la misión y la filosofía.



Asimismo, un directivo debe tener un objetivo claro y conciso que seguir, lo bastante motivador como para ser su sostén en momentos de crisis y/o tiempos difíciles. Por eso es indispensable diseñar una estrategia que parta de la misión e ir “avanzando un día a la vez”. No puede querer hacer todo de un solo golpe, así lo único que logrará será dejar las cosas incompletas y posiblemente atienda las cosas pequeñas y desatienda las importantes.

### **1.2 Actitud y comportamiento del directivo**

Partiendo de la definición de liderazgo - “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” - se derivan tres aspectos fundamentales para el líder en el logro de los objetivos organizacionales:

- a. *Compromiso consigo mismo*, es decir, su esfuerzo debe estar impulsado por su fuerza interior (motivación), debe de estar dispuesto a asumir altos riesgos personales y tener total autoconocimiento de sus capacidades (habilidades, destrezas y debilidades) y de la influencia que puede llegar a tener sobre un grupo de gente. Se ven a ellos mismos como fuertemente comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el autosacrificio para lograr su visión.

Necesita carácter y seguridad en sí mismo. Si un líder no está convencido de lo que está haciendo o de lo que está diciendo, no podrá “hacer a través de otros”.

Un directivo tiene que ser además, una persona estable “emocionalmente” para que pueda tomar decisiones objetivas y fundamentadas. Un directivo no se puede dar el lujo de basar sus decisiones en su estado de ánimo o en la apreciación que tenga de las personas y de los hechos. En una controversia, debe mantenerse imparcial y conocer ambas partes antes de tomar una decisión. Debe traducir sus emociones e impulsos en acciones concisas y



precisas que permitan alcanzar los objetivos de la organización buscando una relación ganar- ganar.

- b. *Compromiso con su equipo.* Al estar encabezando un equipo de trabajo, se convierte en un punto de referencia para los miembros; ésto implica que debe saber mostrar con sus actitudes, acciones y palabras un comportamiento ético y responsable en la aplicación de instrumentos y procedimientos que le permitan junto con su equipo, alcanzar los objetivos organizacionales; donde a la vez, se fomente un ambiente de colaboración, participación y comunicación abierta. Por lo tanto, el líder debe ser el primero en hacerlo para después poder pedirle a su gente que también lo haga. "...Las palabras convencen pero el ejemplo arrastra..."
- c. *Compromiso con la empresa.* El líder debe estar consciente del poder que tiene en sus manos y hacer un buen uso de él a favor de la empresa, puesto que ella está poniendo a su alcance información, herramientas y personas. De ahí que el trabajo del líder - y el de su equipo - deban ser congruentes con los valores de la organización, con sus principios y con sus estrategias. No debe de perder de vista la Misión y la Visión, los cuales deben ser en todo momento su marco de referencia para lograr que tanto el colaborador como la empresa se beneficien y encuentren desarrollo y satisfacción en el camino.

### **1.3 Relación con el personal**

Un buen manager debe dedicar e invertir tiempo para conocer a su gente, identificando su carácter, sus debilidades, gustos, intereses y aficiones. Por ejemplo, para un gerente de recursos humanos es indispensable hacer esto. Aunque al principio podría parecer pérdida de tiempo, no lo es. El líder puede obtener información valiosa acerca de lo que sucede en la organización. Establecerá con los seguidores un vínculo de confianza, estrecho y auténtico, lo cual hará más fácil su trabajo y le facilitará alcanzar los objetivos.



Cuando un directivo hace esto, obtiene la confianza de su gente, logra que se le diga la verdad cuando se presenta algún inconveniente, percance, etc. Asimismo, le será más fácil hacerle entender a su personal los cambios y las necesidades de la empresa. De esta manera se vuelve más fácil el hecho de que el colaborador entienda qué es lo que se necesita que haga por el bien de la empresa, qué parte del trabajo es su contribución al éxito de la misma y al de los proyectos que emprende; y por ende, será más fácil hacer que obedezca instrucciones y procedimientos. Incluso, el colaborador que se encuentre en estas condiciones reconocerá cuando ha cometido un error y al momento que se le llame la atención, lo asumirá profesionalmente, porque él sabe que la reprimenda no es un asunto personal. Lo importante es que entienda que sus acciones repercuten en el desarrollo de la empresa y que el trabajo es un asunto serio al que debe dársele importancia.

#### ***1.4 Trabajo en equipo***

Dentro de las actividades fundamentales del trabajo de un manager está el coordinar el trabajo en equipo y asegurarse de que cada persona desempeñe correctamente sus actividades. Un buen líder debe escuchar a sus colaboradores e incitarlos a que tomen la iniciativa, de otro modo, nunca podrán ser autosuficientes y su trabajo tendrá que estar supeditado a la autorización y/o supervisión del líder. El gerente tiene que delegar y confiar en lo que su gente sabe hacer. Es probable que por distracción, descuido o ignorancia se cometan errores que afectan a otros, sobre todo al inicio, pero es un riesgo que se debe correr.

En la medida en que el líder cree sinergia a partir del trabajo en equipo, podrá avanzar más rápidamente y abarcará más cosas. De lo contrario, estará sujeto a lo que pueda hacer por él mismo.

#### ***1.5 Retroalimentación sobre la comisión de errores***

El gerente debe tener la capacidad de permitir la retroalimentación periódica sobre lo que se está haciendo. Esto es una forma de medir los efectos de la estrategia y



llevar el control, identificando las desviaciones a tiempo para poder encauzarlas de nuevo.

Un directivo debe ser lo suficiente flexible para aceptar que su grupo pueda cometer errores, particularmente cuando las personas se incorporan a la organización, pero también debe saber que la disciplina mantiene el orden de la empresa y evita el caos.

Cuando el colaborador se equivoque, es conveniente que el gerente se lo haga saber, para que se percate del error y evite repetirlo en el futuro. Al momento de llamar la atención, el líder debe recordar que los subordinados son seres pensantes, con los cuales se puede dialogar. En la vía del diálogo, líder y colaborador se sitúan en el mismo nivel y cuando el colaborador lo percibe, sabe que puede entenderse mejor con su superior. Es por esto que más allá de llamarle la atención, el líder se debe asegurar de que el colaborador se responsabilice de ese error, lo asuma y entienda las causas que lo llevaron a cometerlo, porque si sólo se limita a reprenderlo, el colaborador nunca lo va a entender y es posible que lo repita. Las personas repiten las conductas hasta que entienden por qué deben dejar de hacerlo.

Sin embargo cuando la circunstancia lo amerite y deba reprender a algún colaborador, debe ser firme, evitar jugar a lo ligero y no dudar al momento de aplicar la sanción; de lo contrario, perderá autoridad sobre el asunto y sobre la persona. No obstante, el líder debe ser capaz de escuchar la versión del involucrado y comprender las razones de su comportamiento, incluso cuando de antemano sepa que diga lo que diga dicho colaborador, recibirá una sanción por lo que hizo.

La mejor forma de propiciar que los colaboradores tenga un desempeño satisfactorio es asegurándose de que están lo suficientemente capacitados y facultados para resolver problemas. Es importante además que el gerente tenga en cuenta que un error puede estar basado en un problema de escucha y no necesariamente ser resultado de ineficiencia o testarudez.



## 2. COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación es la “pieza clave” en el trabajo cotidiano del líder. Cuando un directivo sabe utilizarla eficazmente, produce “sinergia” y los objetivos de la organización se vuelven una meta alcanzable.

El directivo tiene que cuidar la congruencia entre sus palabras y sus hechos, si es que desea obtener credibilidad de su gente. Un líder incongruente difícilmente logrará la cohesión en su grupo, debido a la falta de confianza de sus seguidores.

Un directivo debe saber cuándo hablar, cómo hablar y a quién decirle qué. Un liderazgo basado en principios, facilitará las cosas.

La comunicación efectiva produce resultados palpables tanto en la gente como en la organización:

1. Facilita el trabajo en equipo.
2. Compromete al colaborador con las metas de la organización.
3. Favorece un mejor clima laboral.
4. Aumenta el rendimiento y mejora el desempeño individual y de equipo al utilizar Instrucciones precisas, claras y concisas
5. Genera confianza y certidumbre.
6. Mantiene el orden y facilita el desarrollo de los procesos.
7. Evita la distorsión (por problemas de escucha) que provoca mal entendidos y chismes.
8. Facilita el seguimiento de las acciones, proyectos e iniciativa.

Los grandes problemas en las organizaciones radican en las “diferencias” que se presentan al interpretar los mensajes que se reciben. El líder debe tener presente que el tono de voz, las posturas corporales y la actitud que se tiene tanto al recibir como al enviar el mensaje, puede distorsionar el sentido original del mismo; por lo que debe haber congruencia entre “lo qué se dice” y el “cómo se dice”.



Aparentemente suena lógico “el que la gente sapa comunicarse”. Sin embargo, en la vida cotidiana la gente oye, pero no escucha. Un gerente no se puede dar el lujo de suponer cosas, ni dar por hecho que su grupo entendió sus indicaciones.

Asimismo, el líder debe saber cuando intervenir al momento de escuchar un rumor y no dejarse llevar por él. Debe saber cuando acabar con él y cuando dejarlo. Los rumores tienen un ciclo de vida, dependiendo del objetivo que persigan. Si el directivo le da mayor importancia de la que tiene, lo que hará será acreditarlo y entonces, se convertirá en fuente de información. Por el contrario, si deja que se muera con el tiempo, la gente terminará por entender que era un rumor y lo olvidará al poco tiempo. Un rumor puede destruir la confianza y crear incertidumbre. Las palabras del directivo adquieren una relevancia importantísima, por eso su intervención debe ser decisiva y oportuna. Si va a intervenir va a hacer para cortarlo de raíz y no hablar más del asunto.

### ***2.1 Reconocimiento***

Como directivo un líder tiene que estar dispuesto a reconocer una tarea bien hecha, para estimular su repetición y favorecer determinados comportamientos dentro de la organización. El reconocimiento produce una enorme satisfacción para el seguidor, puesto que lo hace sentir útil y parte importante del equipo.

Un líder que no otorga reconocimiento a sus colaboradores, desgastará a su gente y empezará a perder la motivación que haya logrado sembrar en ella. El reconocimiento es como “el agua para las plantas”. Aumenta la fidelidad y el compromiso. Aún cuando la meta pueda parecer difícil de alcanzar, si el ejecutivo trabaja “hombro con hombro” con su equipo, reconociendo sus méritos, sus seguidores se esforzarán porque saben que el líder confía en ellos y se esforzarán por hacerlo lo mejor posible.



## **2.2 Lenguaje interno del grupo**

Todas las organizaciones tienen su propio “lenguaje interno del grupo” que permite que todos sepan de lo que se está hablando sin tener que dar explicaciones, es en parte, lo que las diferencia de la competencia.

El problema puede presentarse para las personas de nuevo ingreso. Para ello, la gerencia debe adelantarse y prever una adecuada inducción en la que además de darle a conocer al recién llegado “¿Quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos?” Se le da a conocer el lenguaje (la terminología) que se usa, esto puede ser abreviaturas de ciertos productos (referencias), apodosos de ciertas personas estratégicas, modismos, valores, si se le habla de tú o de usted a determinadas personas, así como el rol que va a jugar dentro de la empresa.

En este punto es importante que se le explique al nuevo colaborador como se visualiza a las personas dentro de esa empresa. Ésto se puede hacer a través de la comunicación informal y teniendo una interacción con sus compañeros y con aquellas personas que lleven el mayor tiempo en la empresa; ya que ellos, además de saber lo oficial (políticas, procedimientos, reglamentos, derechos, obligaciones) saben la forma de cumplir con ellos, (habilidades que han adquirido con la experiencia) y que pueden ayudar al recién llegado a incorporarse rápidamente al lenguaje del grupo.

Sin embargo, si no existe un seguimiento y apertura tanto del gerente como de su grupo, el lenguaje del grupo puede convertirse en un obstáculo para el recién llegado, desanimarlo e incluso orillar a la deserción de la empresa. Si el colaborador no percibe un ambiente amistoso en los primeros días, el lenguaje del grupo se convertirá en una carga que le creará desmotivación provocando rotación.

Parte del lenguaje del grupo puede ser la conducta proxémica. Es importante que ésta esté bien definida para evitar confusiones y malentendidos. El recién llegado tiene que aprender rápidamente esto, para adaptarse y estar en sintonía con sus



compañeros y con su líder. Para el gerente éste aspecto de la comunicación tiene gran importancia al momento de hacer reconocimiento y proporcionar retroalimentación, pues mientras para uno un apretón de manos puede ser “signo” de respeto, admiración y cortesía, para otro, puede significar indiferencia o no marcar una barrera (por jerarquía, por afinidad, apreciación, etc)

Los gerente tienen que ser hábiles comunicadores e identificar rápidamente este tipo de situaciones, que si no son controladas apropiadamente, lo pueden meter en aprietos, restarle autoridad o destituirlo, dependiendo del puesto que tenga y de la magnitud del incidente.

### ***2.3 Manejo de información y confianza***

Un gerente debe saber cuánta información proporcionar y a quién decirla y en qué momento. Pues si los satura, el receptor se perderá y probablemente no asuma lo que se le dice. Se dice que las personas asimilan eficazmente sólo el 45% de lo que escuchan, de ahí que el líder deba desarrollar la capacidad de transmitir información clara, breve y concisa. Así se evitará estar repitiendo lo mismo varias veces y se asegurará de que el colaborador realice lo que se le pide en la forma en que se le pide que lo haga y no, como él/ella lo interpretó o escuchó. Los colaboradores tienden a desconcentrarse e ignorar al emisor cuando el tema no es de su interés, por ello es importante que el líder logre captarla durante el tiempo que se dirige hacia ellos, sobretodo si la información que se transmite es trascendental para el grupo, para la empresa o si el punto a tratar fuese la retroalimentando por algún error. Más le vale al gerente pensar dos o más veces lo que va a decir que obtener resultados desagradables o repetir una y otra vez lo que se dice.

Un directivo no puede darse el lujo de aprovechar su posición jerárquica para manejar la información a su conveniencia. Quizá al principio le sea más cómodo y logre su cometido, pero tarde o temprano será descubierto y perderá la confianza “ganada” a través de sus argumentos. La confianza del colaborador hacia su líder es como una pieza de cristal: mientras está unido es un elemento de mucha fuerza y



solidez, pero si se rompe, por muchos parches y pegamentos que se coloquen en él, no vuelve a ser la misma. Con ello, el colaborador puede llegar a sentirse decepcionado y puede caer en dos supuestos: tomarle la medida al jefe o desmotivarse. Además, se vuelve escéptico y apático, cuestiona toda información proveniente de la dirección y produce una reacción en cadena negativa entre sus compañeros, particularmente si éste es una persona clave dentro del grupo, ya que la influencia sobre el resto será mucha y el líder tendrá que hacer mucho esfuerzo para encauzar el trabajo individual y mantener la cohesión para alcanzar los objetivos de la empresa.

Un gerente tampoco se puede permitir el decir cosas a la ligera, puesto que todo lo que expresa tiene consecuencias, a veces trascendentales. Mientras más arriba se encuentre en el organigrama, sus mensajes adquieren dimensiones mayores. Lo que significa que cada palabra que diga, cada gesto que haga y cada tono que utilice será recibido por sus subordinados y asimismo juzgado. Un subordinado puede valerse de esto para sacar provecho de una situación, sobre todo ambigua y distorsionar el mensaje original, pasando de ser culpable a víctima o inocente, según le convenga.

### **3. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

La PNL enfatiza la importancia de encontrarse con el cliente en su modelo del mundo. Proporciona habilidades y modelos (en vez de teorías), para mejorar la calidad y eficacia de la comunicación. Mediante la PNL se puede flexibilizar las respuestas que se generan y, por tanto, aumentar la capacidad de tratar con situaciones que anteriormente hubieran resultado demasiado difíciles o hubieran supuesto un reto excesivo.<sup>158</sup>

La PNL facilita el trabajo del directivo en las siguientes áreas:

---

<sup>158</sup> <http://www.sctsystemic.com/pnldescrip.htm>



- a) Aumenta la confianza personal
- b) Mejora la comunicación.
- c) Cada persona encuentra recursos desaprovechados.
- d) Aumenta considerablemente la creatividad.
- e) Genera un cambio en el sistema de creencias, en especial las negativas.<sup>159</sup>
- f) Identificación, clarificación y potencialización de los propios talentos y de los equipos de trabajo, (logrando equipos de alto desempeño).
- g) Desarrollo de las habilidades de interrelaciones humanas
- h) implementar procesos de mejora continua en sus organizaciones, propiciando equipos de alto desempeño
- i) Permite reconocer las diferentes opciones que tienen dentro de una situación de negociación, desarrollando habilidades y patrones de pensamiento que favorezcan la satisfacción de las necesidades de las partes involucradas en dicha situación.<sup>160</sup>
- j) Si el líder utiliza sus preguntas y observaciones, haciendo uso, tal vez del metamodelo (Preguntas clave para aclarar y especificar el significado), le dirán qué sistemas representativos usa esa persona y en qué orden (Visual-Auditivo-Cinestésico), lo cual le será de gran utilidad debido a que podrá identificar las señales de acceso y predicados útiles para dirigir sus preguntas así como saber cómo los sentidos están enfocados (hacia el mundo exterior o internamente) y sabrá cómo motivar a su gente.
- k) Favorece el trabajo en equipo, cuyo éxito dependerá, especialmente, de cómo se traten estos puntos clave:
  - Planificación de objetivos.
  - Comunicación efectiva entre los miembros del grupo y el mundo exterior.
  - Lectura adecuada del entorno; mantener las necesidades y respuestas del cliente en la mente.
  - Compromiso de éxito: Congruencia.

<sup>159</sup> <http://www.personal.able.es/cm.perez/pnl.htm>

<sup>160</sup> <http://www.cmpnl.edu.mx/>



La PNL señala las habilidades precisas que llevan al éxito en los negocios. La PNL va al corazón de las organizaciones de los negocios refinando y desarrollando la efectividad de cada individuo en particular en el desarrollo de su trabajo. Las reuniones de negocios son un lugar donde muchas de estas habilidades se dan a la vez.<sup>161</sup>

La aplicación de la PNL en el trabajo del líder está estrechamente relacionada con la comunicación efectiva.

Puede ayudar al gerente a identificar el “canal” por el que el colaborador procesa y percibe su entorno. Así le puede hablar “en su idioma” y asegurarse de que lo va a entender. El colaborador sentirá confianza cuando escuche su lenguaje y es muy probable que atienda más rápido las instrucciones que reciba.

Si el gerente utiliza el canal de comunicación apropiado, puede hacer que el colaborador se involucre más en la operación y puedan ambos, encontrar satisfacción profesional en el desarrollo de su trabajo. Asimismo, al estimular el compromiso del colaborador hacia la empresa, se disminuye el nivel de rotación negativa (deserción) y se asegura con ello, un mejor clima laboral que resulte en un incremento en la productividad.

Puede moldear comportamiento, lo cual resulta útil al momento de querer erradicar vicios o malos hábitos que afectan el clima organizacional, el desarrollo de procesos o el trabajo en equipo. Esto se puede llevar a cabo a través de la imitación de un comportamiento que el directivo considere “digno de imitación” y, puede animar a sus colaboradores a que repitan “lo mejor” de alguien en especial como “el colaborador del mes” o cualquier otra persona que se destaque por su comportamiento o por sus logros, ya sea dentro o fuera de la organización.

---

<sup>161</sup> O'CONNOR, Joseph y John Seymour, *Introducción a la PNL* (2002), Barcelona España, Ed. Urano, S.A ,p. 231



La PNL también puede ayudar a identificar la forma en cómo la persona se comporta ante las circunstancias. Esto se vuelve muy útil al momento de resolver un conflicto inteligentemente, en donde se busque una solución ganar-ganar. Esto se logra identificando el metaprograma de la(s) persona(s) involucrada en el conflicto. El gerente sabrá qué recursos utilizar dependiendo de la intención de la persona que generó el conflicto.

Pero para que esto se pueda dar va a ser necesario que el gerente dedique algún tiempo a observar a sus colaboradores y conocer la forma en como filtra el mundo. La inversión que haga al principio, le va a facilitar después prever las reacciones y comportamiento de su gente más cercana, pudiendo dedicar más tiempo a desarrollar el trabajo en vez de solucionar conflictos. Y también se puede combinar con la comunicación efectiva.

La PNL puede ayudar al gerente a elegir a las personas que se integran a la organización y al equipo de trabajo, (reclutamiento y selección) y evaluar si sus creencias y valores concuerdan con los de la organización, antes de que esta diferencia se convierta en un obstáculo que detenga la productividad o contravengan los objetivos y cultura de la organización.

Parte fundamental de la labor del directivo consiste en diseñar proyectos que faciliten alcanzar las metas de la organización y la PNL puede guiar al líder en este proceso utilizando la estrategia creativa, siendo soñador (creando), realista (haciendo) y crítico (evaluando).

#### **4. ENEAGRAMAS**

Su principal aplicación radica en determinar la forma en cómo las personas se relacionan y se agrupan dentro de la organización. Lo anterior puede hacer que el líder identifique cómo y con quién enviar una determinada información, asegurándose de que llegará a la persona indicada; o bien, agrupar a las personas



ya, que por ley natural las personas se asocian con quienes son a fines a ellas y los eneagramas permiten llevarlo a cabo.

Los eneagramas pueden asimismo, ayudar al gerente a identificar el tipo de personalidad de sus colaboradores y cómo minimizar sus efectos negativos y aprovechar al máximo sus cualidades. Esto permite que se pueda identificar si una persona puede ser generadora de conflictos o conciliadora de intereses. Asimismo, los eneagramas pueden ser una gran herramienta para afrontar circunstancias conflictivas que bajan la productividad y distraen al grupo; pudiendo aplicar resultados de efecto duradero.

La intervención de los eneagramas en la administración de un grupo puede crear relaciones estables que permitan el trabajo en equipo, ya que el líder puede determinar, dependiendo de las características de cada uno de sus miembros, cómo organizar grupos de alto rendimiento que realicen tareas específicas, diversificando los esfuerzos de todos y favoreciendo a la sinergia.

Los eneagramas facilitan la identificación de “personas clave” dentro de la organización. Con esta información, el gerente puede saber con mayor exactitud, qué miembros de su equipo pueden desempeñar determinadas tareas y a quienes podrán ser asignadas, de acuerdo con la relevancia y complejidad de cada una de ellas. Asimismo, puede “predecir” certeramente los efectos que obtendrá al integrar a personas específicas en un grupo y, si los resultados que obtenga son congruentes con la Estrategia general de la empresa.

Por otro lado, el líder puede utilizar los eneagramas para hacer un autoanálisis de sus propias fortalezas y saber cómo utilizarlas para contrarrestar sus debilidades. Porque de qué serviría el que el líder sepa como manejar los aspectos positivos y negativos de su gente para obtener los resultados esperados, si él mismo no está consciente de sus propias habilidades y limitantes.



## 5. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Si el líder pone en práctica cada uno de los elementos que componen la inteligencia emocional, puede tener el control de las situaciones que lo rodean, sin dejar de lado sus emociones y las de su grupo. Lo importante aquí es que recuerde aquello que dice la Teoría Racional Emotiva: “Pensar lo que sientes y sentir lo que piensas”. Un verdadero líder sabe traspolar las reacciones viscerales (sentimientos) a la cabeza. “En el momento en que lo pases a la cabeza vas a saber dar el verdadero feedback. Vas a saber dar retroalimentación y guiar a esa persona que se equivocó, que no esta haciendo el proceso tal como debiera ser, o por el contrario, que lo esta haciendo muy bien. También hay que saber dar retroalimentación cuando alguien está haciendo las cosas muy bien. Entonces es “siento, luego pienso” y luego al revés. Por que si todo lo pasas a “yo pienso”, se te olvida el “yo siento”. Y el “yo siento” y los sentimientos de una persona, son muy importantes. Uno debe saber traspolar ese sentimiento a la cabeza y no bajar ese sentimiento a las vísceras. Bájalo a las manos al corazón, al sentir”<sup>162</sup>.

Si el líder se convence de ello y lo vive, podrá proporcionar retroalimentación adecuada a la persona correcta en el momento oportuno.

Un gerente debe estar consciente de si mismo e identificar sus emociones en el momento que las vive para saber cómo manejarlas sin afectar a otros. La posición del líder debe ser siempre de autocontrol, particularmente al momento en que sanciona o escucha una queja o comentario de un colaborador. En una situación de controversia o conflicto debe evitar a toda costa, tomar partido. Si se le pide que opine debe permanecer neutro y pensar en los lineamientos de la empresa. En momentos de crisis, lo que puede hacer salir adelante a un líder es asirse de la misión, de las políticas y de la filosofía de la empresa.

---

<sup>162</sup> MURCIO, Eduardo. Director de Rh-Net (Red de Profesionales para la Gestión de Recursos Humanos). Entrevista. (Marzo 2004). Grupo Posadas. Morelia, Michoacán. México.



Un gerente debe saber como manejan y canalizan sus emociones su personal. Hay personas que son más productivas trabajando solas, porque su mismo desajuste psicológico personal les impide manejarse a sí mismas y se proyectan con sus compañeros.

## **6. RELEVANCIA DE LA PERSONA EN LA ORGANIZACIÓN**

Las organizaciones actuales están inmersas en un continuo afán por ser más competitivas y lograr mayores utilidades al menor costo.

En una era donde la tecnología y la automatización acaparan la atención de los empresarios, la necesidad por humanizar a las empresas se vuelve una tarea inminentemente desafiante pero altamente satisfactoria, particularmente para aquellas organizaciones destinadas a ofrecer servicios de calidad; en donde sus clientes demandan altos niveles de servicio y asistencia personalizada.

Así el papel del líder, en ésta y cualquier otro tipo de empresas, adquiere una dimensión trascendental al promover el crecimiento y la autorrealización de las personas que colaboran junto con él.

Ahora, las empresas necesitan destinar mayor inversión de recursos y tiempo en formar intelectual y humanísticamente a sus líderes, para que puedan contribuir con la sociedad a formar personas responsables con el bien común y con gran espíritu de servicio. Es por ello que las organizaciones establecen objetivos y metas sociales a la par de las financieras y productivas.

Así el líder, para que pueda alcanzar las metas de la organización debe ser capaz de desarrollar comportamientos directivos en las que se desarrollen habilidades sociales y psicológicas que les permitan ser flexibles, pues sólo así podrán sobrevivir al cambio y llevar a su grupo hacia el logro de los objetivos organizacionales.



Esto es un proceso de aprendizaje continuo, y la conclusión a la que se llegó al terminar esta investigación es que no existe una herramienta mejor que otra. Lo que verdaderamente hace exitoso a un líder, directivo o gerente, es la combinación de una serie de actitudes, técnicas y procedimientos enfocados a obtener lo mejor de la “persona” que se encuentra detrás del puesto y producir la sinergia suficiente para que en Equipo se alcancen los objetivos y las metas que la organización establezca.

Estoy convencida de que formando mejores personas en las empresas, tendremos procedimientos eficaces que permitan cumplir con las expectativas organizacionales, lo cual redundará en ganancias monetarias e intangibles, tales como el sentimiento de plenitud, la satisfacción de un trabajo bien hecho y la autorrealización personal y profesional tanto del líder como de sus colaboradores.



## FUENTES DE CONSULTA

### BIBLIOGRAFÍA

1. BATEMAN, Thomas S. Y SNELL, Scout. *Administración. Una ventaja competitiva.* (2003) México, D.F. Ed. McGraw Hill – Interamericana., 4ª. ed, p. 296
2. COVEY, Stephen R. *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva* (1999). México, D.F. Ed. Paidós Mexicana S.A.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración.* (2001), México, DF.,Ed. McGraw Hill, 5ª ed.,
4. DAVIS Keith y John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el trabajo.* (2000), México, DF.,Ed. McGraw Hill, 10ª ed.,
5. DILTS, Robert. *Liderazgo Creativo PNL* ( 1998). España. Urano.
6. GIBSON, James L. et all, *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos.* (2001) Santiago, Chile, McGraw Hill, 10ª ed, p. 462
7. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. *Introducción A La Administración, Un enfoque teórico práctico.* (1999). México, D.F., Ed. McGraw Hill.
8. MURCIO, Eduardo. Director de Rh-Net (Red de Profesionales para la Gestión de Recursos Humanos). Entrevista. (Marzo 2004). Grupo Posadas. Morelia, Michoacán. México.
9. NICHOLS, Ralph G., Listening is a 10-Part Skill. (Julio de 1957), en Nation's Business 45, pp. 56-60. (Citado en R.C. Huseman, C.M. Logue y D.L. Freshley. eds., *Readings in Interpersonal and Organizational Communication*, Boston, Allyn & Bacon,1977).
10. O'CONNOR, Joseph y John Seymour, *Introducción a la PNL.* (2002), Barcelona España, Ed. Urano, S.A ,p. 49
11. PETERS, Thomas J. Y Robert H. Waterman Jr., *En busca de la Excelencia.* (1984). Naucalpan De Juárez, Edo. De México. Lasser Press Mexicana, S.A de CV.
12. RIBEIRO, Lair. *La Magia de la Comunicación.* (1998). Barcelona, España. Ed. Urano, SA.



13. ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. (1999). México, D.F. Prentice Hall. 8ª ed.
14. SENGE, Peter M., *La Quinta Disciplina* (1998) México, D.F. Ediciones Granica México, SA de CV. P.260

#### SITIOS WEB

15. <http://www.personal.able.es/cm.perez/pnl.htm>
16. <http://www.hispamap.net/pnl.htm>
17. <http://www.sctsystemic.com/pnldescrip.htm>
18. <http://www.cmpnl.edu.mx/>
19. <http://www.avantel.net/~aguerra/whatspnl.html>
20. <http://www.personal.able.es/cm.perez/pnl.htm>
21. <http://www.avantel.net/~aguerra/basics.html>
22. <http://www.personal.able.es/cm.perez/pnl.htm>
23. <http://www.fritzgestalt.com/enea03.htm>
24. <http://www.cupidoenlinea.com/personalidad/>
25. <http://www.angelfire.com/al/eneagrama/index.html>
26. <http://www.angelfire.com/al/eneagrama/faqeneagrama.html>
27. <http://www.cupidoenlinea.com/personalidad/>
28. <http://www.fritzgestalt.com/enea03.htm>
29. <http://www.intermanagers.com.mx/> CIRCUITO DE HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO.
30. <http://www.angelfire.com/al/eneagrama/introeneagrama.html>
31. <http://www.angelfire.com/al/eneagrama/introeneagrama.html>



32. <http://www.intermanagers.com.mx/> GOLEMAN, Daniel. ¿Qué Define A Un Líder? Publicado: 03/2000
33. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=106>
34. <http://www.intermanagers.com.mx/circuitos/circuitos01.jsp?id=137&pos=1944>
35. <http://www.intermanagers.com.mx/circuitos/circuitos01.jsp?id=137&pos=1944>
36. GOLEMAN, Daniel. [www.intermanagers.com](http://www.intermanagers.com). [http://65.54.244.250/cgi-bin/linkrd?\\_lang=EN&lah=6c06821e3ae453dc9da119dbc78c24cc&lat=1087078848&hm\\_\\_\\_action=http%3a%2f%2fwww%2eintermanagers%2ecom%2emx%2fver%2fnotascab%2ejsp%3fid%3d2009](http://65.54.244.250/cgi-bin/linkrd?_lang=EN&lah=6c06821e3ae453dc9da119dbc78c24cc&lat=1087078848&hm___action=http%3a%2f%2fwww%2eintermanagers%2ecom%2emx%2fver%2fnotascab%2ejsp%3fid%3d2009)

