



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS**

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

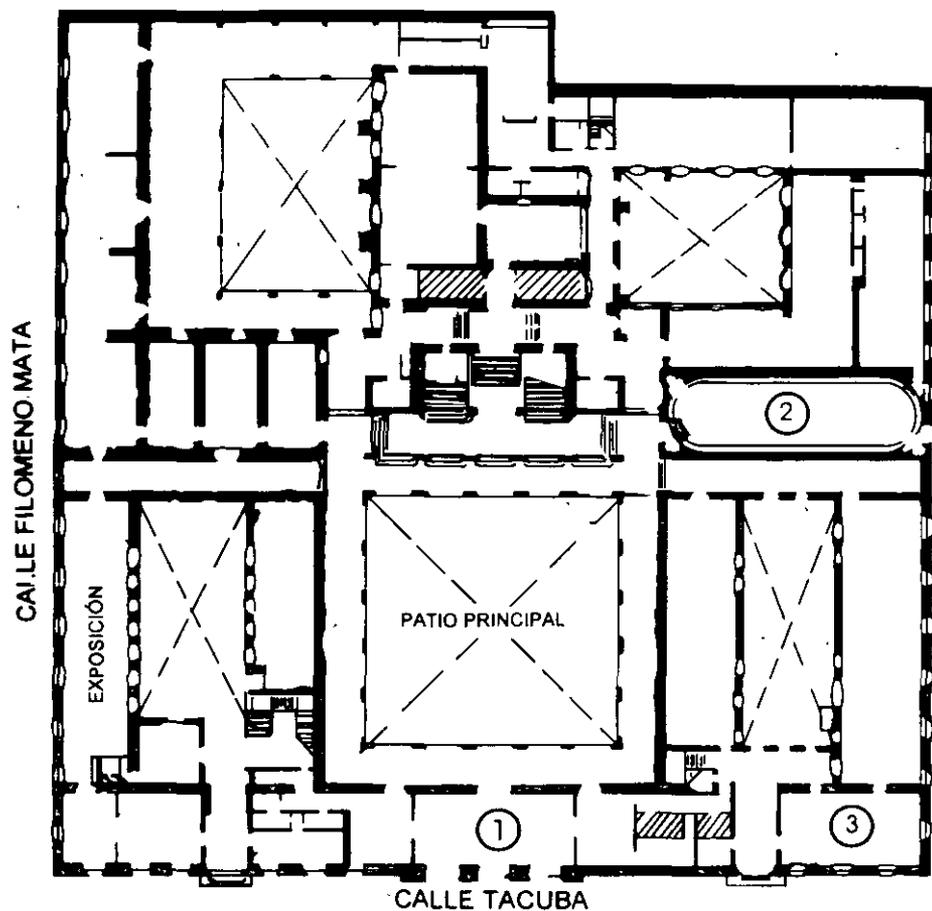
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

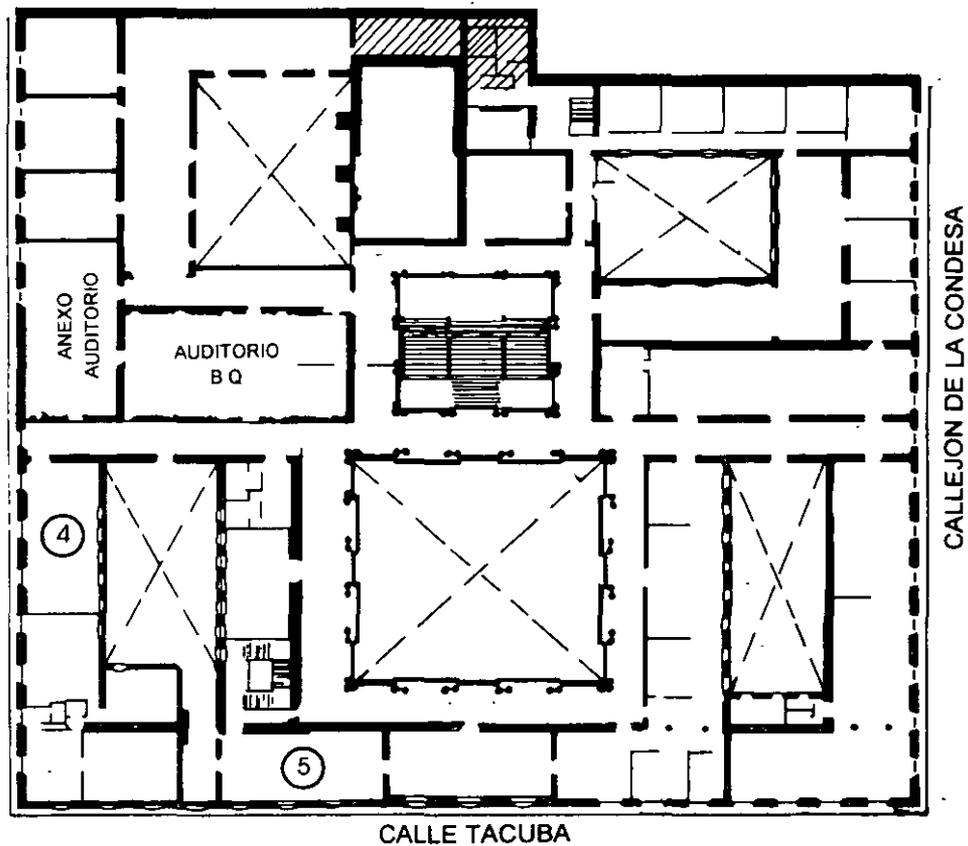
Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

**Atentamente
División de Educación Continua.**

PALACIO DE MINERIA

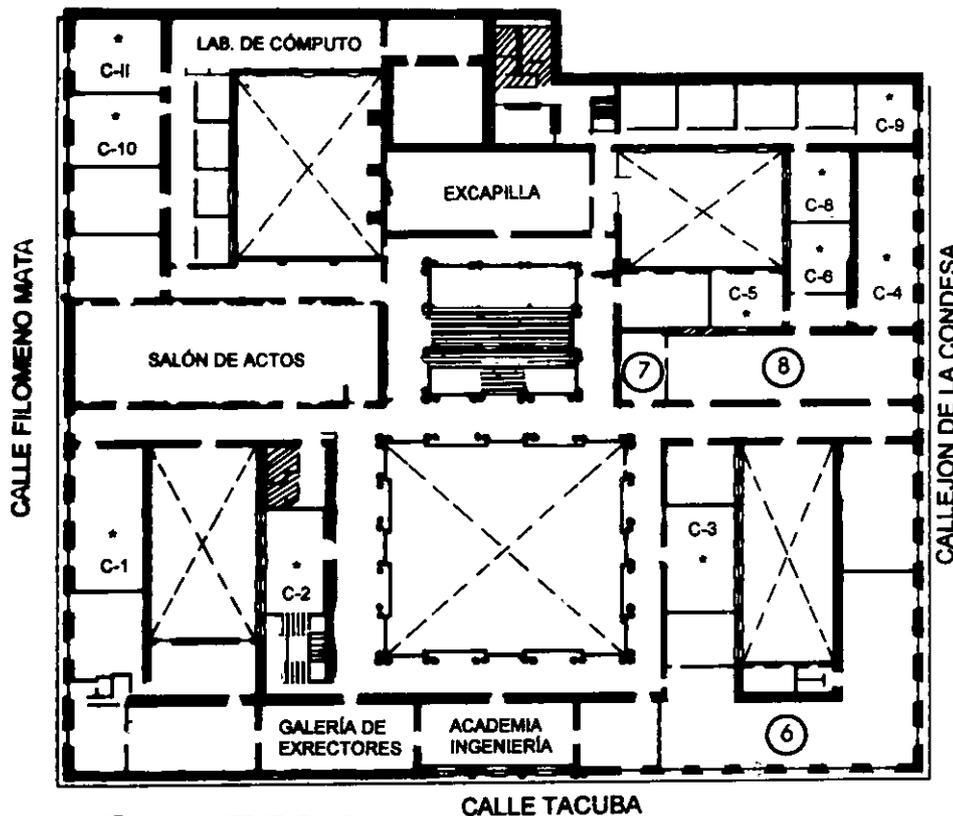


PLANTA BAJA



MEZZANINNE

PALACIO DE MINERÍA



1er. PISO

GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
 2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
 3. LIBRERÍA UNAM
 4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
"ING. BRUNO MASCANZONI"
 5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
 6. OFICINAS GENERALES
 7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
 8. SALA DE DESCANSO
- SANITARIOS
- * AULAS



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS





**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO HACIA LA MODERNIZACIÓN
1 y 8 de noviembre de 1997.

Apuntes Generales

Lic. Victoria Aguilar
1997.

DIRIGIDO A:

Directores, subdirectores y jefes de departamento.

OBJETIVO GENERAL

Reconocer la necesidad e importancia del cambio hacia la modernización de procesos en que actualmente se halla inmersa la Dirección General de Marina Mercante, e identificar los instrumentos de liderazgo estratégico y gestión gerencial más adecuados para aplicarlos al conveniente manejo de posibles resistencias a las transformaciones que éste entraña, con miras a lograr establecer así un clima e higiene de trabajo propicios donde el éxito de dicho cambio pueda hacerse viable, y, con ello, promover un mayor rendimiento, una más elevada competitividad y, concomitantemente, un mayor desarrollo profesional, técnico y personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al concluir el curso, los asistentes a éste serán capaces de:

- ◆ Desarrollar una comprensión más profunda del significado inherente a los cambios orientados hacia la agilización y actualización organizacionales, así como de la trascendencia que encierra estar comprometido en un movimiento renovador de tal magnitud dentro del contexto laboral.
- ◆ Emplear herramientas y procedimientos que les permitan instaurar una perspectiva de transformación vinculada al lado humano de la modernización, esto es, conducir a los agentes, participantes y destinatarios del cambio, al pleno entendimiento, aceptación, apoyo y puesta en marcha del mismo, mediante el uso de técnicas no sólo para dirigir un plan de acción, sino también para inspirar empatía hacia él, escuchando, estimulando y ayudando a otros, a involucrarse activamente en su establecimiento y consolidación, de una manera satisfactoria, eficiente y entusiasta, asegurando así su continuidad y los beneficios a ella inherentes.

CONTENIDO

1. Consideraciones esenciales preliminares en torno al tema central del curso.
2. La administración del cambio hacia la modernización vista como la transformación interna o psicológica por la que los individuos dentro de las organizaciones atraviesan para adaptarse a nuevas circunstancias.
3. Visión holística de las empresas e instituciones fundamentada en un modelo integral de administración y dirección del cambio: Transformación de procesos y personas.
4. Elementos de apoyo para el fructífero establecimiento del cambio hacia la modernización.
 - 4.1. Trabajo en equipo.
 - 4.2. Liderazgo.
 - 4.3. Motivación.
 - 4.4. Comunicación.
5. La dinámica del cambio.
 - 5.1.1. Cambio personal.
 - 5.1.2. Cambio organizacional.
 - 5.1.2.1. Rediseño de creencias: Cambio de valores sobre la naturaleza humana en el trabajo.
 - 5.1.2.2. Rediseño de actitudes: Cambio de valores sobre las relaciones interpersonales en el trabajo.
 - 5.1.2.3. Rediseño de la cultura organizacional: Cambio de valores sobre el comportamiento en el trabajo.
 - 5.1.3. Modelos y estrategias de cambio.
6. La resistencia al cambio: Un problema crítico ligado a factores sociales y humanos por encima de los técnicos u operativos.
 - 6.1. Formas que adopta la resistencia al cambio en el ámbito laboral: Mecanismos de defensa y tácticas de obstrucción para ahogar la innovación.
7. El estrés como resultado manifiesto de dificultades de ajuste a los procesos de cambio: Definición, variables moderadoras y consecuencias.
 - 7.1. La susceptibilidad de las personas a la respuesta de estrés.
 - 7.2. Agentes de estrés extraorganizacionales.
 - 7.3. Agentes de estrés intraorganizacionales.
 - 7.4. Técnicas y tácticas para el eficaz manejo de trastornos de adaptación al cambio.
8. Estrategias para garantizar el cambio y disminuir la resistencia al mismo.
9. Conclusiones y cierre del curso.

DURACIÓN

Veinte horas.

METODOLOGÍA

- ✍ Conferencias.
- ✍ Ejercicios individuales y grupales.
- ✍ Lecturas comentadas.
- ✍ Juegos vivenciales.
- ✍ Proyección de películas.

EXPOSITORA

Victoria Aguilar Rivera.

- ☆ Licenciatura en Psicología Clínica. Universidad Iberoamericana.
- ☆ Estudios de Maestría y Doctorado en Psicología. Universidad Iberoamericana.
- ☆ Instructora externa independiente en el área de Capacitación y Desarrollo Humano en diferentes compañías e instituciones de los sectores público y privado.
- ☆ Profesora de la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- ☆ Psicoterapeuta y consultora independiente en psicometría y psicodiagnóstico.

CONSIDERACIONES INTRODUCTORIAS : ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO HACIA LA MODERNIZACIÓN

*“El actual es un tiempo de gran agitación empresarial,
en el que las instituciones antiguas y formales
se encuentran repentinamente con que tienen
que volverse muy flexibles”*

PETER DRUCKER

El cambio en las empresas e instituciones se ha convertido en una de tantas modalidades de la vida. Las fusiones, adquisiciones, despidos, modificaciones a las leyes, reducciones de tamaño y la incorporación de nuevas tecnologías, al igual que la creciente competencia, son acontecimientos cotidianos. Todo gerente y líder debe afrontar el desafío de mantener el buen desempeño bajo condiciones caóticas. Es posible que la fuerza de trabajo esté confusa y descorazonada, que se resista al cambio. La seguridad de un empleo, la lealtad a la compañía o institución y el desarrollo progresivo de una carrera han dejado de ser las recompensas por el buen desempeño.

Al trabajar con los administradores y líderes de varias empresas e instituciones, se ha hecho evidente que, muchas veces el proceso de cambio empresarial resulta amenazante y produce confusiones. Con todo, la mayoría de las organizaciones han dedicado sólo una ligera atención al manejo del capital humano durante el transcurso de los períodos de cambio. Las obras clásicas sobre fusiones y adquisiciones consagran únicamente unas cuantas páginas a la cuestión de lo que se debe hacer con el personal de las empresas e instituciones durante los períodos de cambio. Muchas compañías han

descubierto que, aunque reorganizaron sus estructuras no han logrado modificar las actitudes de los empleados que las integran. Cuando esto sucede, los directivos se sienten frustrados por la resistencia y la falta de productividad imperantes entre la fuerza de trabajo.

En tales circunstancias, ¿qué se puede hacer para organizar una fuerza de trabajo productiva y con alicientes para actuar?. Todo cambio es único y requiere de un enfoque especializado para garantizar que los resultados sean positivos. No existe ninguna lista de pasos infalibles; dependiendo de la situación, los gerentes y directivos tienen que experimentar y adoptar medidas específicas.

El manejo del cambio es un conocimiento nuevo. En las escuelas de administración de empresas no existen asignaturas que mantengan actualizados a sus alumnos sobre este tema. Por consiguiente, a este respecto, todos somos descubridores e inventores. No obstante lo cual, es reconocida por todos los especialistas en la materia, la necesidad insoslayable que enfrenta todo directivo de estar en óptimas condiciones de ejercer su gestión exitosamente, convirtiendo sus ideas en resultados positivos ante situaciones de cambio, para cuyo efecto es menester desarrollar no sólo su sentido común y buen juicio, sino también una serie de habilidades y estrategias pertinentes, como las enunciadas a continuación:

- Comprender su papel en el cambiante sitio de trabajo.
- Explorar cómo será el sitio de trabajo del futuro.
- Dirigir el cambio de la cultura empresarial o institucional.
- Comprender y manejar al personal durante el cambio.
- Proporcionar liderazgo para el cambio.
- Valerse de los acontecimientos empresariales o institucionales para manejar la transición.

- Lidar con la resistencia de personas y grupos.
- Negociar nuevos arreglos de trabajo.
- Encontrar los errores comunes.
- Preparar a su grupo para el cambio.
- Dominar el cambio.

Alvin Toffler en su libro *"The Adaptive Corporation"* señala que la empresa adaptable necesita una nueva clase de liderazgo; necesita gerentes de adaptación dotados de un conjunto totalmente nuevo de habilidades no lineales. Sobre todo, el administrador "adaptante" de la actualidad tiene que estar dispuesto a pensar más allá de lo imaginable, a formarse nuevos conceptos de productos, procedimientos, programas y propósitos antes de que una crisis vuelva inevitable el cambio radical. Aún advertidos del inminente cataclismo, subraya Toffler, la mayoría de los gerentes siguen viendo a las organizaciones como de costumbre; sin embargo, agrega, la actitud de que la actividad económica y laboral es predecible resulta peligrosa en un entorno que, para propósitos prácticos, está permanentemente convulsionado.

Si se reflexiona un poco sobre lo mencionado por Toffler, valdría la pena considerar los numerosos cambios a los que ha estado sujeta la vida dentro de las empresas e instituciones en el curso de los últimos años, entre los cuales cabe citar los siguientes:

- Innovaciones en el campo de la tecnología.
- Ciclos de producto acelerados.
- Fusiones.
- Adquisiciones.
- Liquidaciones.
- Despidos.
- Reducciones de tamaño.
- Apertura de nuevas divisiones o compañías.

- Ramificaciones.
- Descentralizaciones.
- Reorganizaciones.
- Automatizaciones.
- Modificaciones en la alta dirección.
- Transformaciones en la cultura organizacional: Nuevas políticas, nuevos valores, nuevas expectativas, objetivos y misiones.
- Revisiones legales.
- Nuevos y serios competidores.
- Mayores obligaciones empresariales.

Durante los años sesenta, la definición de la capacidad administrativa se basaba en técnicas administrativas específicas de planificación, programación y control. Actualmente, la capacidad se basa más en actitudes, métodos, principios y valores, así como en la habilidad para idear mejoras en la calidad, la innovación y la productividad. Hoy en día, el gerente se desempeña en un ambiente distinto, y debe administrar de manera distinta. Debe ser un **administrador del cambio**, o, mejor dicho un **líder del cambio**.

El liderazgo del cambio no es una habilidad que esté reservada en exclusiva para los altos directivos. Conforme las empresas e instituciones luchan por responder a las presiones del mundo actual en constante y vertiginosa transformación tecnológica, científica, económica, política y social, los gerentes y sus equipos de trabajo tienen que aprender a actuar con rapidez para alcanzar estándares más altos de eficiencia y una mayor productividad. En muchas organizaciones esto es determinante porque si no se tiene éxito en este cometido puede suceder que no sobrevivan.

Durante los últimos años, muchos cambios de gran alcance han echado raíces en el sitio de trabajo. Si bien los aspectos específicos pueden variar, el cambio está ocurriendo en más sitios de trabajo y a un ritmo cada vez más rápido. Las razones no son atribuibles sólo a "la moda". La premisa de todas las nuevas estrategias es el hecho de que hoy en día las empresas necesitan estar organizadas para el cambio continuo. Durante el cambio, las estructuras, alicientes y presiones que privan en la empresa son muy diferentes de las del proceso tradicional. Las empresas modernas le piden a cada persona que asuma más responsabilidades y reconocen un valor especial a los equipos de trabajo que están más prestos a colaborar con mayor iniciativa y autonomía, por lo que, incluso, la estructura de algunas organizaciones se ha transformado haciéndose más plana y menos jerarquizada.

Así, algunos de los aspectos que muy probablemente podrán contemplarse hacia el año 2000 en casi todas las organizaciones como algo común podrían ser:

- Mayor participación de los empleados en todos los niveles de la toma de decisiones.
- Un énfasis creciente en el "trabajo que posee significado".
- Mayor responsabilidad para los empleados en lo personal.
- Menos gerentes y más participación a través de equipos autodirigidos.
- Una tendencia a la mayor participación de los empleados en las utilidades o la propiedad de la empresa.
- Gran atención al capital humano, demostrada por la inversión en capacitación, adiestramiento repetido y desarrollo de habilidades.
- Un ambiente que estimula más confianza y respeto mutuos.
- Un aumento en la protección de los derechos de los empleados.
- Programas de apoyo al equilibrio entre el trabajo y la familia.

- Un estímulo creciente para el aprendizaje y la creatividad fuera del sitio de trabajo, mediante planes de reembolsos de cuotas y honorarios de enseñanza.
- Mejores reconocimientos y recompensas por desempeño superior.
- Grupos directivos más pequeños.
- Una mayor diversidad de la fuerza de trabajo, en la que figuran más mujeres y miembros de las minorías.
- Una necesidad permanente de trabajadores especializados.

En una organización que cambia constantemente, ningún conjunto de habilidades conserva siempre su utilidad. Los conocimientos técnicos que una persona adquiere en la escuela o en el trabajo se hacen obsoletos en poco tiempo.

No hace mucho, el empleado de oficina tenía que saber cómo introducir y alinear el papel carbón cuando mecanografiaba un documento. En la actualidad, esa misma persona debe entender de computadoras, aparatos de fax y el concepto del correo electrónico.

Hoy en día, lo más importante para los trabajadores es, **no el dominio** de un determinado conjunto de habilidades sino la **comprensión de la manera de aprender**. Para prosperar hoy en día, las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Tienen que estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos. La mayoría no puede permanecer rigurosamente especializada, debe hacerse "generalista".

¿Qué quiere decir esto? En primer lugar, que cada empleado deberá asumir mayor responsabilidad. A esto se le conoce como el **concepto de “dos trabajos”**. Además de desempeñar un trabajo en particular, el “segundo trabajo” del empleado consiste en ayudar a su empresa a cambiar y mejorar en forma continua.

En segundo lugar, ya no es posible que una compañía le garantice al empleado un trabajo definido. Si una persona desea permanecer en una empresa, deberá aprender a dominar muchos trabajos y estar preparada para cambiar con frecuencia. Habrá muchos casos en los que el cambio será no sólo en un departamento o especialidad, sino, más ampliamente, de la manufactura a la mercadotecnia o de la ingeniería técnica a las ventas. Los empleados más valiosos serán los que tengan la flexibilidad necesaria para dominar la mayor cantidad de tareas y dificultades.

En tercer lugar, las empresas tendrán que reorganizarse para adoptar una estructura menos jerarquizada y permitir una mayor participación del personal. Los grupos de trabajo recibirán más autoridad para decidir de qué manera llevarán a cabo sus tareas. Habrá que compartir más ampliamente la información, porque la necesitarán más grupos. El papel del gerente, estará cada vez más alejado de la tradicional función de control y más próximo a la de mantener la capacitación y flexibilidad de su equipo, a fin de que pueda alcanzar metas que estarán cambiando constantemente.

Hoy en día, súbitamente nos encontramos en un mundo distinto. La actual crisis de competitividad global que afrontan las empresas no es el resultado de una recesión económica temporal ni de un punto bajo en el ciclo de los negocios. En verdad, ya ni siquiera podemos contar con un ciclo previsible de los negocios -prosperidad seguida de recesión, seguida por renovada prosperidad- como contábamos antes. En el ambiente actual nada es constante ni previsible- ni crecimiento de mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos, ni tasa de cambio tecnológico, ni naturaleza de la competencia. El mundo de ayer y sus maneras de hacer negocios son el paradigma del pasado.

Es indudable que, en el presente, la fuerza del cambio obliga a las compañías e instituciones a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es aterradoramente ignoto. Ante todo, es menester reconocer que el cambio se ha vuelto general y permanente. Es lo normal.

Por otra parte, el paso del cambio se ha acelerado. Con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y servicio. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Lo importante es que no sólo han disminuido los ciclos de vida de productos y servicios, sino que también ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy, las empresas tienen que moverse rápidamente, o no se moverán en absoluto. Además, tienen que mirar en muchas direcciones al mismo tiempo. Los ejecutivos *creen* que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo están. Lo que generalmente detectan son los cambios que ellas mismas esperan.

Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de su expectativas, y allí es donde se origina la mayor parte de ellos en el ambiente económico de nuestra época.

El **cambio** ha creado un mundo nuevo para los negocios, y cada día se hace más evidente que organizaciones diseñadas para que funcionen en un ambiente no se pueden arreglar para que funcionen en otro. Las compañías creadas para vivir de la producción en serie, la estabilidad y el crecimiento, no se pueden arreglar para que tengan éxito en un mundo donde el cambio constante exige flexibilidad y rápidas reacciones.

El diagnóstico del problema es sencillo, pero la acción correctiva que exige no es tan fácil de ejecutar como las soluciones que ya se han probado. El diagnóstico va al corazón mismo de lo que una compañía hace. Descansa en la premisa de que una empresa que es mejor que otras en lo básico de su negocio -inventar productos y servicios, fabricarlos o prestarlos, venderlos, atender pedidos y servir a los clientes- derrotará a la competencia en el mercado. En general, la diferencia entre las compañías ganadoras y las perdedoras es que las primeras saben hacer su trabajo mejor. Si las compañías quieren volver a ser ganadoras, tendrán que echar un vistazo a la manera de realizar su trabajo.

Inflexibilidad, insensibilidad, falta de enfoque al cliente, obsesión con la actividad más bien que con el resultado, parálisis burocrática, falta de innovación, altos costos indirectos -estas características no son nuevas; no han aparecido repentinamente. Siempre han existido. Lo que pasa es que hasta hace poco tiempo las empresas no tenían que preocuparse mucho por ellas. Si los costos subían mucho, podían trasladarlos a los clientes. Si los clientes no estaban satisfechos, no tenían a quién acudir. Si tardaban en aparecer nuevos productos, los clientes esperaban. El trabajo gerencial importante consistía en administrar el crecimiento, y lo demás no importaba. Ahora que el crecimiento se ha nivelado, lo demás es en extremo importante.

Lo verdaderamente grave es que estamos entrando en el siglo XXI con compañías diseñadas en el XIX para que funcionaran en el XX. Necesitamos, por ende, algo enteramente distinto.

***** Material extraído de:

Scott, Cynthia D.

“Cómo dirigir el cambio en las organizaciones”

Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.

México, D.F., 1993.

TRANSFORMACIÓN DE PROCESOS Y PERSONAS A TRAVÉS DEL TRABAJO EN EQUIPO

*“Voy por la vida cabalgando con las riendas en la mano
y el freno puesto; porque lo importante
no es llegar pronto ni solo,
sino juntos y a tiempo”
LEÓN FELIPE*

REQUISITOS PARA UN TRABAJO EN EQUIPO EXITOSO

El recurso humano es el más valioso de la empresa. El trabajo en equipo es la forma más inteligente de usar el recurso humano, ya que construye sobre fortalezas y compensa debilidades.

¿Son estas afirmaciones aplicables en Latinoamérica, o son solo conceptos enlatados que nos llegan desde otros idiomas y otras culturas?

Para intentar una respuesta es necesario tener presente que todos nosotros fuimos educados en los paradigmas de la Era Industrial, en la cual las habilidades de los antiguos artesanos fue transferida a las máquinas, con lo cual ellas llegaron a ser lo más importante de una empresa.

En esos paradigmas el hombre común, el operario, fue degradado de tal manera que a ninguna empresa le interesaban sus habilidades, sino solo la obediencia para aplicar sus habilidades físicas a las acciones que las máquinas requerían. Por ejemplo, imagínese cuál sería la respuesta del gerente si un operario le propusiera hacer un cambio importante a una máquina que hubiera costado cien mil o más dólares. Con seguridad sería un rechazo agrio: ¿está loco, cree que usted sabe más que los que diseñaron esa máquina?

Las solas sugerencias -para no pensar en las inimaginables diferencias de criterio que un operario pudiera hacer ver a su superior sobre la forma de hacer el trabajo- le hacían correr el peligro de ser despedido, en un momento histórico en que la oferta de mano de obra era muy superior a la demanda, esto es, le generaba el peligro grave de ser despedido y, tras él, muy probablemente el hambre y la miseria.

El régimen de trabajo propio de la Era Industrial, unido a la muy baja cultura que ella misma posibilitaba a esa "mano de obra" no calificada, hizo que en ésta surgiera un profundo temor a expresar cualquier manifestación que pudiera interpretarse como una discrepancia o una resistencia a las órdenes que recibían.

En una ocasión, un gerente preguntó a un notable consultor extranjero qué podía hacer si había solicitado a su personal que expresara su opinión sobre el trabajo y solo había recibido silencio como respuesta. A la luz de las reflexiones anteriores cabría aquí explorar, ¿cuántas horas dedicó ese gerente a acciones destinadas a desterrar el temor que sus empleados heredaron de sus padres y abuelos y que ha sido su modo de vida hasta hoy?.

El temor en que los niveles operativos fueron educados, los hace personas profundamente dependientes, es decir, que no tienen conciencia de sus propios valores y sienten que solo pueden sobrevivir si son consecuentes con sus patrones.

Es claro que con ellos no es posible hacer trabajo en equipo porque éste es, por definición, una relación interdependiente, esto es, libre y entre personas independientes.

Lo anterior significa que si queremos tener trabajo en equipo, es condición necesaria que previamente se desarrolle a cada uno de los integrantes para que pase de la condición de dependiente a independiente, esto es, a persona que sabe que tiene valores únicos que nadie en el mundo puede duplicar y que participa en este trabajo en equipo para unir fortalezas y compensar debilidades, en una acción libre y de mutua confianza.

Dios sería perverso si hubiera creado seres humanos que erraran por el mundo sin razón ni destino. Por eso los que creemos que Es Bueno, tenemos que pensar que al crear a cada uno, le asignó una misión específica en la vida y, consecuentemente, lo debe haber dotado de todas las capacidades necesarias para cumplirla. De aquí que cada uno tenga habilidades -e inhabilidades diferentes de todos los demás y que el papel de cada uno no es crearse una misión, sino descubrirla, lo que le permitirá desarrollar el potencial de habilidades que solo él tiene.

En su notable libro *Creating Excellence* (1985), Hickman y Silva dicen que nunca alcanzaremos la excelencia imitando a otros. La única forma de alcanzarla es identificar lo que tenemos diferente de los demás y eso, desarrollarlo.

El papel del líder es esencialmente hacer que cada uno de sus seguidores adquiera conciencia de sus valores únicos, lo que le permitirá pasar de la condición de "dependiente" a "independiente", esto es, alguien que sabe que tiene una misión en la vida y que en su cumplimiento no depende de los demás, sino del desarrollo de sus propias habilidades.

Solo cuando cada uno de los miembros de un equipo haya alcanzado su independencia, podrá tener relaciones interdependientes con los demás. Solo en ellas es posible la sinergia, que hace que la solución que puede alcanzar el grupo no sea la de ninguno de sus integrantes, sino una superior que surge de la integración de los puntos de vista de todos, no como una simple suma, sino como la elevación a potencia de los aportes de uno. Esto es fruto no solo del mutuo respeto, sino de la valoración y de la confianza que exista entre todos sus integrantes.

Latinoamérica está en una encrucijada en que debe elegir si se incorpora al potencial que en todos los países adelantados se está obteniendo del trabajo en equipo a través del desarrollo previo de todos sus integrantes, o si prefiere mantener la vista en el pasado, confiando ciegamente en que los jefes y especialistas serán suficientes para diseñar y elaborar los productos y servicios que los clientes buscan.

VENTAJAS Y PROBLEMAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Es preocupante comprobar como algunas grandes ideas de las técnicas modernas de cualquier especialidad son interpretadas superficialmente por mucha gente, lo que hace que cuando esas personas intentan llevarlas a la práctica, no solo no obtienen las ventajas esperadas, sino que les generan frustraciones que los llevan a rechazarlas como teorizaciones inaplicables.

Una de esas grandes ideas que corren peligro de terminar en fracasos es la utilización de grupos participativos en la planificación de tareas, en la investigación y análisis de temas nuevos, en la investigación de las razones que provocaron resultados diferentes a los esperados, o en la toma de decisiones a que todos esas investigaciones y análisis conducen.

Al abordar el empleo de estos grupos en las actividades organizacionales, muchas veces se hace apoyándose en un sentimiento romántico de que ellos son una expresión democrática y, por ende, esencialmente buenos.

Lamentablemente, el análisis de lo que ha ocurrido y sigue ocurriendo con ellos nos recuerda aquel viejo requisito para la demostración de los teoremas matemáticos: que solo queda demostrado, si se prueba que sus afirmaciones son, no solo necesarias, sino también suficientes.

En el caso de los grupos participativos, nuestra experiencia y reflexión reafirma que su condición democrática es, en lo que se refiere a su eficacia, una condición necesaria y valiosa, pero también nos advierte que, por sí sola, no es una condición suficiente, es decir, que no asegura que se alcanzarán los resultados esperados.

El otro aspecto esencial para asegurar el éxito de los grupos participativos es el grado de preparación que tienen los integrantes para abordar la tarea encomendada. En este aspecto tiene plena validez el aforismo popular de "pastelero a tus pasteles" o, si se prefiere, sigue siendo válida la afirmación evangélica: "nadie puede dar lo que no tiene".

Recordar que cada miembro debe conocer las materias sustantivas que va a abordar su equipo, es solo una parte de la verdad. La otra es que una condición aún más importante, es el grado de independencia de criterio que haya logrado desarrollar cada uno.

Si los miembros de un equipo no la han desarrollado, no podrán ser miembros activos de las exploraciones, análisis y mucho menos de las decisiones que se tomen. En ese sentido es bueno recordar la categórica afirmación de Stephen Covey "si en un grupo de trabajo dos personas tienen siempre las mismas opiniones, una de las dos está sobrando". Si eso es así ¿qué ventaja tiene que participen en el grupo?

El cuestionamiento no termina aquí, porque podemos seguir preguntando ¿cuál es el costo de reunir grupos de personas que no tienen capacidad real de hacer aportes al grupo? Para responder habría que sumar el valor de los salarios y multiplicarlos por el número de horas que cada miembro participa, o mejor aún, determinar el valor de los productos que podrían haber generado si, en lugar de participar en esas reuniones, hubieran continuado laborando en sus tareas habituales.

Lo que queremos dejar en claro es que el uso de los grupos participativos tiene un costo mucho mayor que las formas tradicionales de planear, investigar, tomar decisiones... dejándolas en manos de los jefes y especialistas. Ello implica que el uso de grupos solo se justifica si podemos asegurar que surgirá la sinergia, que es la única forma en que el producto que se obtenga sea claramente superior al que puedan producir uno, dos o tres especialistas. La condición para que surja la sinergia no es otra que la independencia de criterio de cada uno de los participantes.

¿Cómo se obtiene que los participantes alcancen esa necesaria independencia de criterio?

Lo primero que se tiene que tener en cuenta es que en la filosofía administrativa tradicional, al empleado no solo no se le piden opiniones sobre su trabajo, sino que, cuando llegan a expresarse, muchas veces se las interpreta como una provocación de querer mostrar que sabe más que su jefe. De aquí que

antes de invitar a participar a empleados que tradicionalmente han sido solo obedientes, es necesario hacerlos transitar por un proceso educativo que incluya conocer no solo el cómo y el por qué de lo que hacen, sino también el reconocimiento sistemático del trabajo que hacen bien y excelente. Estos reconocimientos son el único camino para que cada ser humano compruebe lo valioso de sus conocimientos y de sus servicios, lo que, a su vez, es la condición básica para adquirir lo que se llama la "propiedad del empleo", que es la seguridad íntima que no se está en la posición laboral que ocupa por favores de otros, sino porque es un especialista respetable en lo que hace.

Solo los equipos de trabajo integrados por este tipo de personas, que han avanzado hacia este grado de madurez, pueden tener razonables expectativas de que pueden producir resultados mucho más altos que sus costos de operación. De aquí que los gerentes generales debieran poner especial cuidado en comprobar cuáles han sido los procesos seguidos para desarrollar al personal que integrará los grupos participativos, antes de autorizar su funcionamiento.

LA LEY DE LA ABUNDANCIA

Es un hecho que la efectividad del trabajo en equipo no es algo que ocurra mecánicamente. No es cuestión solo de poner a un grupo una tarea, para que los resultados sean efectivamente mejores que los que pueden obtenerse por la acción individual de personas adecuadas. Es necesario cultivar el respeto mutuo hasta que la confianza entre los miembros sea la característica de sus relaciones; en ese ambiente es posible que surja la sinergia en el trabajo, que es la herramienta fundamental para que la efectividad del grupo sobrepase la de cualquiera de sus miembros.

Hoy queremos examinar otro de los elementos claves para la efectividad del trabajo en equipo: que todos sus integrantes estén convencidos de que en el mundo rige una Ley de Abundancia, en lugar de una Ley de Escasez.

Cuando se examina el comportamiento de los seres humanos en sus relaciones con los demás, nos damos cuenta de que la cultura tradicional en que hemos sido educados tiene como uno de sus supuestos básicos que, para tener éxito, hay que imponerse a los demás. La famosa admonición de "luchar por la vida" parece indicar que la única manera de alcanzar los logros que deseamos es venciendo a los otros que también los desean. Esta forma de pensar lleva implícito que en el mundo existen muy pocos de los bienes y servicios que constituyen esos logros y que ellos solo alcanzarán para los vencedores de estas luchas. Esto es lo que hemos llamado la Ley de Escasez.

En su análisis de los paradigmas de las interrelaciones humanas, en *Los 7 hábitos de la Gente Eficaz*, Stephen Covey escribe que, dependiendo de la imagen de los resultados que pueden obtener de la acción conjunta que se forme cada uno de los que interviene en ellas, hay cuatro paradigmas posibles: 1. si yo gano, tú pierdes; 2. si pierdo, tú ganas; 3. si yo pierdo, tú pierdes, y 4 si yo gano, tú ganas.

De estos paradigmas el más recomendado por la educación tradicional es "Si yo gano, tú pierdes" : G/P. En efecto, desde pequeños se nos forma la creencia de que lo importante es lo que cada uno obtiene: si haces esto, papá te llevará al paseo... Eres el más listo, te llevaste casi todos los confites de la piñata... Más tarde en la escuela, colegio o universidad, se le juzga por las notas que saca: se admira al triunfador y se mira en menos al perdedor...En todas las etapas de la vida se exalta al que "triumfa", porque éste se lleva el premio escaso que supo arrebatarse a sus "competidores".

No obstante la seguridad con que frecuentemente oímos afirmar las virtudes del G/P, todos hemos experimentado múltiples demostraciones que la contradicen. Por ejemplo: buenos alumnos que no son buenos profesionales, o que no son buenos padres de familia, o que no llegan a ser compañeros confiables en lo social o en lo organizacional. La frecuente desviación que se ve en muchas personas que, para llegar a ser triunfadores, o trabajan más horas de las razonables a costa de su salud o de las relaciones con sus seres queridos (que algunas veces los requisitos para triunfar los hacen ser menos queridos), o ceden a la tentación de triunfos torcidos que les permitan obtener el dinero o la fama para aparecer como triunfadores, a costa de otros. La característica distintiva de los G/P es su menosprecio por la otra parte, lo que los hace pensar que, por su insignificancia, nada les podrán aportar.

Es obvio que cuando entre los miembros de un equipo hay uno o varios que viven el paradigma de G/P, el trabajo no será de cooperación (que para el G/P es debilidad), sino de lucha para ver quién se lleva las palmas del triunfo por lo que se consigue. Obviamente, los demás miembros no estarán dispuestos a dar lo mejor de sí para que los G/P se lo adjudiquen.

Covey ofrece una excelente medida para juzgar el valor real de los distintos paradigmas sobre la interrelación humana. Hace ver que cada acción que se realice, siempre tiene dos efectos: 1. el que llama P y se refiere al producto o beneficio que se obtendrá directa e inmediatamente de la acción realizada, y 2. el que llama CP o capacidad de producción, que se refiere a lo que la acción realizada contribuye a acrecentar o disminuir el potencial que uno tenga para volver a lograr resultados en el futuro. Es claro que si uno pretende obtener un P mayor que lo justo, lo hará a costa de su CP ya que, o dejará menos reservas propias para esa producción futura, o puede haber ganado mala voluntad para ayudarlo entre los que hoy recibieron menos que sus justas expectativas.

La posición "si yo gano, tú ganas", G/G, es la verdaderamente opuesta a G/P, ya que arranca de la premisa de que en el mundo no hay escasez, sino abundancia de todo lo que los hombres necesitan para su vida. Esto permite que si tú y yo nos aliamos aportando nuestras diferentes habilidades y conocimientos, podemos compensar las debilidades de cada uno y construir sobre las fortalezas de ambos, lo que permite alcanzar resultados mucho mayores que los que cada uno podría obtener para sí actuando separadamente.

La posición G/G es la única que puede maximizar tanto el P como el CP, por cuanto la misma actitud de reconocer y dar al otro lo que le corresponde, permite que cada uno aprenda del otro, a la vez que perfeccionen la forma de trabajo conjunto, lo que será la causa de su incremento en el CP.

Gano/Ganas, la Ley de la Abundancia, no tiene nada de teórico ni de idealista; es la fuente del tremendo avance científico y tecnológico que está viviendo la humanidad en esta etapa de su historia.

REQUISITOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

El objetivo del trabajo en equipo es hacer surgir la sinergia entre sus integrantes, lo que expresa la capacidad de encontrar una forma de hacer las cosas que vaya más lejos de lo que sabe, puede o propone, cada uno de sus miembros.

En cuanto al sentimiento de formar parte de un equipo, la mejor definición que he conocido es la de un jugador de fútbol americano: sé que pertenezco a un equipo cuando no tengo que cuidarme por quién me ataca por cualquier lado que no veo, porque sé que allí habrá siempre un compañero que hará lo necesario para protegerme. Si reflexionamos sobre este mensaje, nos damos cuenta de que

su base está en la confianza en dos aspectos: 1. en la disposición de ellos de hacer todo lo que esté a su alcance para protegerlo, y 2. en su capacidad para realizar las acciones efectivas para lograrlo.

Un ejemplo típico de sinergia es aquél en que un miembro del equipo dice en un momento: me parece que lo que podemos hacer es esto. Esta idea despierta la imaginación de otro de los integrantes, quien dice: tiene razón, y no solo podemos hacer eso, sino también esto otro... Esta nueva solución se le ocurrió gracias a la idea previa del compañero. En general, sinergia es el proceso en que la idea o la acción que surge de uno de los componentes del equipo es recogida por otro para ampliarla y llegar a resultados que pudieran ser impensables al momento en que se inicia el proceso.

De nuevo, la reflexión sobre las bases en que se apoya la sinergia nos muestra que es, fundamentalmente, confianza entre cada uno de los integrantes en que cada uno de los otros tiene la disposición y la habilidad para colaborar. ¿Es posible cultivar esa confianza que cree un trabajo en equipo eficaz?

Stephen Covey, en su excelente libro *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, dice que ella es la consecuencia de la acción continuada de cada miembro con los demás, en dos grandes vertientes: la consideración por el otro y el coraje para hacer respetar su propio valor. Para ello propone los siguientes tipos de acciones o "depósitos en la cuenta bancaria emocional":

1. Respeto a la individualidad. Esto es reconocer y aceptar el derecho que tiene cada uno a ser diferente de los demás, lo que implica tener reacciones diferentes ante los mismos estímulos. La aceptación de estas diferencias crea la grata sensación de ser comprendido y respetado.

2. Cuidar las pequeñas cosas. Hasta los hombres más rudos son sensibles al significado de algunas acciones, o aun gestos que al que los hace le pueden parecer insignificantes, pero que al que los recibe le parecen vitales. Si se cuida de hacer las pequeñas cosas que son interpretadas como un acto de consideración, se obtiene una gran disposición a la acción conjunta y leal.

3. Mantener los compromisos. No importa si el incumplimiento de lo prometido proviene de olvido, descuido o decisión de no cumplirlo. El mensaje que se envía y que entiende el afectado es siempre el mismo: ¡no me interesas! En cambio, mantenerlos se entiende siempre y claramente como expresión de interés y de respeto, más aún si su cumplimiento se hizo en circunstancias difíciles o adversas.

4. Aclarar las expectativas. Una de las fuentes más comunes de insatisfacción es la diferencia de expectativas que tiene cada uno de los participantes en una acción común. El entusiasmo que cada uno pone en las acciones que desarrolla siempre esta inspirado en su visualización de lo que el resultado le procurará. Si esa retribución es muy diferente de lo esperado, será inevitable la frustración y aun el resentimiento, con la consiguiente pérdida de credibilidad para acciones futuras. Por el contrario, la aclaración al inicio de las consecuencias que traerán las acciones emprendidas, hará que no haya sorpresas y, por tanto, cada quien tendrá la sensación de dominio de lo que está ocurriendo.

5. Disculparse cuando se hace un giro. Los seres humanos están dispuestos a perdonar los errores, pero no la soberbia. Una disculpa sincera y oportuna puede devolver la credibilidad, lo que nunca se logrará con arrogancia ni con terquedad.

Estas son las condiciones para que los demás se sientan considerados, pero no se puede olvidar que tan importante como eso es tener coraje para hacerse respetar de los demás. Para ello Covey recuerda la enseñanza de los griegos:

Ethos. Es la raíz del concepto moderno de ética esto es, de comportamiento basado en principios, particularmente los de respeto a los demás. El Ethos es el resumen de nuestra historia personal en los aspectos éticos.

Pathos. Es la raíz del concepto moderno de empatía, esto es, de la capacidad para comprender los puntos de vista de los demás. Revela, por tanto, la historia que hemos tenido en este sentido. En este aspecto es importante hacer notar que cada vez que se falta a las leyes del Amor, la persona afectada pierde la confianza y adopta conductas defensivas o de revancha.

Logos. Es la raíz del concepto de lógica, esto es, de la capacidad de razonar sobre las virtudes y defectos de cada propuesta. Sin embargo, este razonamiento solo será recibido con interés si la persona ha hecho previamente un suficiente acopio de Ethos y de Pathos.

Lo anterior demuestra por qué no hay futuro en el trabajo en equipo en que alguien llega con pretensiones de tener una "visión muy superior" a la de los demás. Los resultados valiosos solo pueden ser alcanzados por personas maduras con un gran equilibrio entre el respeto que sienten por los demás y el respeto que sienten por sí mismos.

COMPRENDER PRIMERO Y SER COMPRENDIDO DESPUÉS

Este es el título de uno de los muchos capítulos interesantes del libro *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva* de Stephen Covey (1989), en el que revisa ciertas verdades tan conocidas como mal usadas en nuestra experiencia cotidiana.

La primera reflexión que el autor hace es que comunicarse con los demás es una actividad permanente que ocupa una parte muy elevada del tiempo de cada uno. En la preparación para realizar bien esta actividad, advierte que es muy desproporcionado el esfuerzo que nuestra cultura dedica a aprender a hablar, leer y escribir, con respecto al que dedica a aprender a escuchar.

En efecto, mientras aprender a hablar es una de las actividades básicas del infante hasta que ingresa a la educación formal a partir de ese momento aprender a leer y a escribir ocupará gran parte de su tiempo. Pero ¿quién nos ha enseñado formalmente a escuchar?

Esta reflexión lleva a la necesidad de revisar los distintos tipos de escucha que ese autor clasifica en un continuo que empieza en: 1. "desinterés absoluto" (menosprecio franco por el que expone su pensamiento); 2. "fingir que se escucha" (mínimo socialmente aceptable); 3. "escucha selectiva" (se presta atención solo a lo que interesa); 4. "atención a las palabras" (esto es a los aspectos formales de la comunicación, pero no a su contenido); 5. "escucha autobiográfica" (en que todo se oye y se juzga referido a la propia manera de ver y entender la realidad que nos rodea), y deja en el extremo más perfecto de este continuo a 6. "escucha empática" (que capta no solo las palabras, sino también los sentimientos, causas y efectos de la comunicación).

¿Cuántos de nosotros hemos tenido algún tipo de educación formal sobre el significado de esta escucha empática? ¿Cuántos hemos tenido la oportunidad de conocer sus diferentes grados de intensidad? Y sobre todo, ¿cuántos hemos sido educados en el efecto que ella tiene en la vital actividad de comunicación entre los seres humanos?

La escucha empática no es la capacidad de repetir las palabras de quien está expresando su posición, sino que avanza a dilucidar las causas y los aspectos emocionales contenidos en el mensaje de quien habla. De aquí que

nadie puede sorprenderse de que sea la llave maestra que abre las puertas mejor guardadas, porque nadie se resiste al diálogo con quien le demuestre que ha puesto tanta atención a lo que dice, que es capaz de replantearle con sus propias palabras, no solo los aspectos racionales, sino también los emocionales de lo que le ha dicho.

Sin embargo, empatía no es simpatía. En efecto, mientras esta última incluye aspectos emocionales que hace que el que escucha se ponga de parte del que le comunica el mensaje, la empatía se ocupa de que el que escucha entienda a cabalidad el mensaje, pero a partir de ese punto se reserva el derecho a examinarlo desde su propio punto de vista, lo que lo puede conducir a estar de acuerdo con el que expone, o a no estar de acuerdo con él. Así la escucha empática no tiene por objeto brindar la adhesión de quien la practica, sino asegurar que se ha comprendido en profundidad lo que el emisor del mensaje quiso decir.

La psicología de hoy afirma que el requisito para lograr una comunicación eficaz es la existencia de un buen grado de confianza entre quienes se comunican. Así, del mismo modo que la comunicación es fácil y fluida cuando entre emisor y receptor hay un alto grado de confianza así también es difícil cuando entre ambos no existe esa historia o, peor aún, se llega a esa comunicación con pesados antecedentes de desconfianza.

Basado en lo anterior, Covey propone asimilar el grado de confianza entre las partes que se comunican, a una "cuenta bancaria emocional", cuyo saldo es el nivel de confianza del que escucha. En esta cuenta se van haciendo depósitos y giros, cuyos efectos son aumentar o disminuir el saldo de confianza.

Entre las actividades que generan depósitos o giros, según la polaridad que tomen, ese autor señala las siguientes:

1. Comprender al individuo.
2. Prestar atención a las pequeñas cosas.
3. Mantener los compromisos.
4. Integridad personal.
5. Aclarar las expectativas.
6. Disculparse cuando se hace un giro.

De todas maneras el depósito más poderoso es la escucha empática.

Todo lo descrito conforma la primera parte de este hábito trascendental: "comprender primero", lo que indica un gran respeto por los demás. Sin embargo, ello es insuficiente si no tenemos la habilidad y el coraje para "ser comprendidos después".

Para ello es necesario tener en cuenta que no se llega repentinamente a una relación de este tipo, sino que ella tiene una historia en la cual la otra parte se habrá ido formando una idea de quién soy yo, y su interés y voluntad por comprenderme va a estar, lejos de toda duda, condicionado por esa imagen que la otra parte se haya formado de mí.

LIDERAZGO, FORTALEZA BÁSICA DEL ÉXITO EMPRESARIAL

El Factor EQ en el Liderazgo

Un artículo de Time (02/10/95) firmado por Nancy Gibbs cuenta sobre una experiencia con niños de cuatro años, que presenta como muestra de la capacidad de predicción de que se dispone hoy sobre el éxito que esos niños pueden tener en la vida.

La experiencia consiste en que un investigador ofrece a cada niño un paquete de marshmallows, pero además le ofrece que si no se lo come hasta después de que él regrese de una vuelta por afuera de la sala por algunos minutos, le regalará un segundo paquete.

El seguimiento del desempeño posterior de esos niños hasta el término de su enseñanza media, muestra que los que soportaron la pequeña tortura de no comer sus golosinas hasta el regreso del investigador, tuvieron un éxito curricular y de liderazgo social muy superior a los que se dejaron llevar por el impulso natural de comerlas.

La psicología de los 90 piensa que la ciencia ha dado demasiada importancia al IQ, que equivale a la medición del hardware del cerebro, como también a la capacidad mental, que equivale al software para utilizarla. Sin embargo, han preferido dejar a los poetas la investigación de los complejos problemas del corazón.

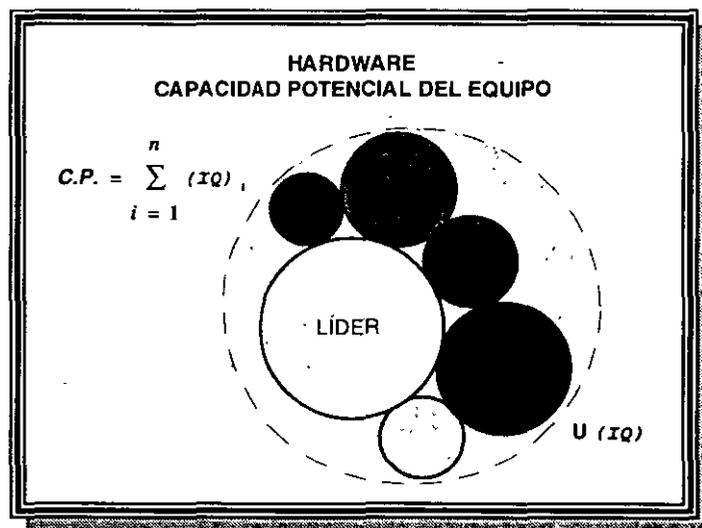
La experiencia de los niños se muestra como un resumen de las últimas investigaciones psicológicas en las universidades John Hopkins, Yale, Harvard y otras que muestran la tendencia a dar cada día mayor valor al Cociente Emocional (EQ), como un factor más importante para predecir la capacidad de éxito de las personas, que el tradicional cociente intelectual (IQ).

La veta que hoy están descubriendo los psicólogos no es muy diferente a la que hemos venido sosteniendo en nuestros escritos y conferencias desde hace varios años, que "ningún instrumento es mejor que el instrumentista que lo utiliza".

Sin embargo, la investigación psicológica de hoy avanza mucho más lejos al fijarse como instrumento a la capacidad orgánica del cerebro y como instrumentista a la voluntad de la misma persona, señalando que sus decisiones y destrezas para operar su propia capacidad orgánica están condicionadas por sus estados emocionales.

Aplicación al Liderazgo

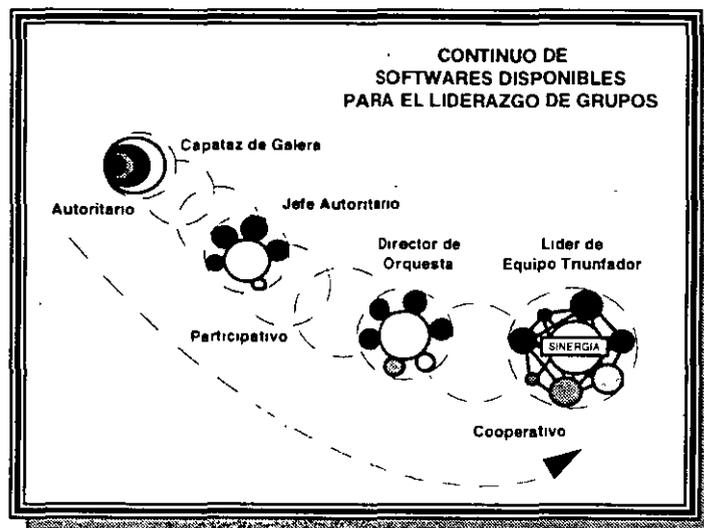
Estos estudios son muy aplicables a la naturaleza del liderazgo. En efecto, sabemos que todos los seres humanos tienen áreas de habilidad y otras de inhabilidad y que ninguno es perfecto. Cada vez que reunimos en un grupo de trabajo a personas que tienen habilidades diferentes y complementarias, habremos conseguido un hardware muy superior al de cualquier persona individual, como se muestra en la gráfica.



Sin embargo, la capacidad real de usar este potencial va a depender del software para ponerlo a funcionar. La elección de un software óptimo es bastante compleja, ya que habrá que superar la natural desconfianza, hija de un sistema educacional y social que ha sobrevalorado el valor del IQ individual y que teme que el trabajo grupal diluya la autoridad y el brillo de la excelencia individual.

Habitualmente el director del grupo dispone de varias opciones de software para buscar la productividad del trabajo del conjunto grupal, que podrían ubicarse dentro de un continuo que tiene por extremos:

- El viejo látigo del capataz que hacía marchar a ritmo adecuado las galeras de otros tiempos.
- Los muy sutiles de la autorrealización por la calidad y armonía del rendimiento del conjunto, más propio de las buenas orquestas y de los equipos triunfadores.



Lo que nos enseña la nueva tendencia de la psicología es que la elección del software a utilizar no va a depender solo del IQ del director, sino principalmente de su EQ para comprender y combinar positivamente:

- La magnitud del potencial de los elementos positivos combinados de todos los integrantes del grupo, que incluye aspectos de IQ tales como capacidades, conocimientos, experiencias, destrezas individuales... así como también aspectos del EQ tales como generosidad, anhelos y esperanzas por los resultados que pueden alcanzar en equipo, expectativas de satisfacción individual y colectiva...
- La magnitud de los obstáculos que pueda poner cada uno de los integrantes, tanto provenientes del IQ, como torpezas, ignorancias, inseguridades, como del EQ, que incluyen temores, resistencias, capacidad de obstrucción...

Tanto los factores contribuyentes como los obstruyentes necesitan ser manejados con excelente sensibilidad por el director, como requisito para lograr que el resultado grupal tenga el nivel de calidad que corresponde a un Equipo Triunfador.

En otras palabras, la capacidad real que cada director pueda obtener del grupo podemos expresarla a través de la fórmula:

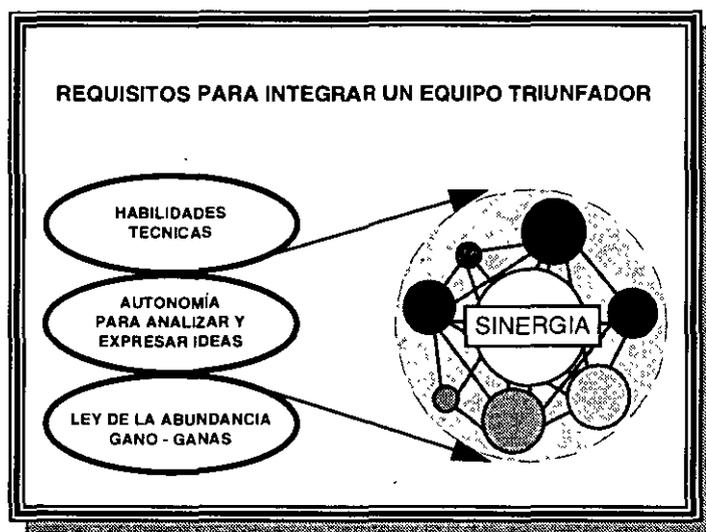
$$C.R. = f \left[(IQEQ)_i * \sum_{i=1}^n (IQEQ)_i \right]$$

Requisitos para Integrar un Equipo Triunfador

Lo primero que necesita saber el líder es que el grupo solo se puede constituir en un Equipo Triunfador si su trabajo genera sinergia, esto es, que los resultados que obtenga sean siempre mejores que los que puede alcanzar individualmente cualquiera de sus integrantes o cualquier subgrupo diferenciado dentro del grupo total.

Si esto no fuera así, significaría que se ha perdido el tiempo llamando a deliberar a todo el conjunto de integrantes del grupo, ya que se pudo haber obtenido igual resultado consultando solo al individuo o al subgrupo que da siempre las mejores soluciones.

La sinergia que justifica el trabajo en equipo solo se puede alcanzar si tanto el líder como cada uno de los integrantes reúnen tres requisitos básicos:



- Tener los conocimientos y habilidades técnicas que se necesitan.
- Tener autonomía para expresar sus ideas y para analizar las de los demás.
- Creer que existe la Ley de la Abundancia.

Respecto a los conocimientos y habilidades técnicas -que expresan el nivel de IQ indispensable para hacer aportes significativos al trabajo de grupo, son seguramente el requisito que nadie duda que debe estar presente porque, tal cómo se recordaba más arriba, nos hemos acostumbrado a darle una importancia tan exagerada, que raya en considerarlo el único indispensable. Aunque no es nuestra intención disminuir su importancia, debemos poner énfasis en que constituye una condición necesaria, pero no suficiente.

La necesidad de autonomía para exponer ideas y para analizar las de los demás es fácilmente discernible si pensamos en un escenario en que personas con gran habilidad técnica sean muy tímidas para exponerlas; u otro contrario, donde esas personas sean demasiado arrogantes para aceptar preguntas o discusión sobre sus puntos de vista.

Por su parte, la necesidad de creer en la Ley de Abundancia aparece clara si se analiza lo que ocurriría si ella no existiera:

En efecto, si cada integrante del equipo que espera obtener para sí un monto determinado del producto como fruto de su trabajo, no confía en que el producto del trabajo de grupo será suficiente para todos, tratará de asegurar su parte a través de la actitud GANO/PIERDES, sin importarle el saldo del producto que quedará para los demás.

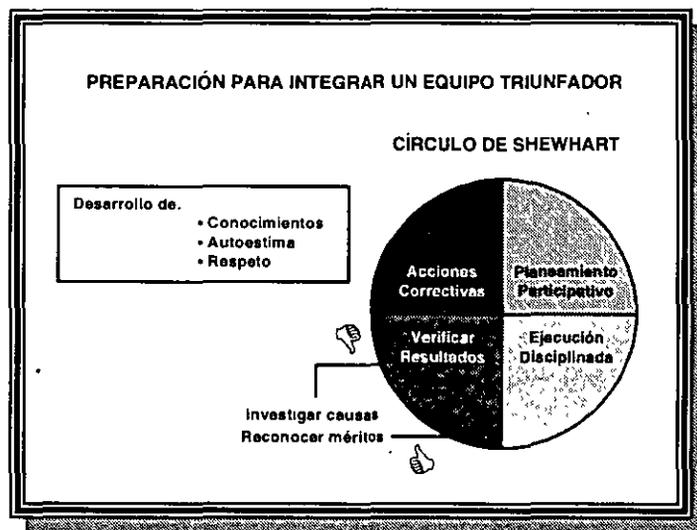
No es difícil imaginar que en ese juego de intereses egoístas será imposible que aflore la cooperación auténtica.

Si por el contrario, cada integrante comprende que -a condición de que se tenga la habilidad para crearlos- la naturaleza es capaz de producir en abundancia los bienes y servicios que requiere la satisfacción de las expectativas de cada miembro del equipo, se hará evidente que nadie necesita adoptar la posición egoísta de GANO/PIERDES, sino que se verá claro para cada uno que puede obtener mayores y mejores resultados adoptando la posición cooperativa GANO/GANAS.

Las quejas que se escuchan con frecuencia, de que algunos integrantes de un grupo no dan opiniones propias y que permanecen pasivos en el trabajo colectivo, no son más que la evidencia de que algunos o todos esos requisitos están ausentes.

Es necesario resaltar que si se ha incluido en el grupo a alguna persona que no reúne los requisitos señalados, ello no es responsabilidad de esa persona, sino del par ordenado (IQ, EQ) del que dirige.

Así, la primera obligación del líder es asegurarse de que todos los miembros de su grupo reúnen los requisitos para constituir un Equipo Triunfador.

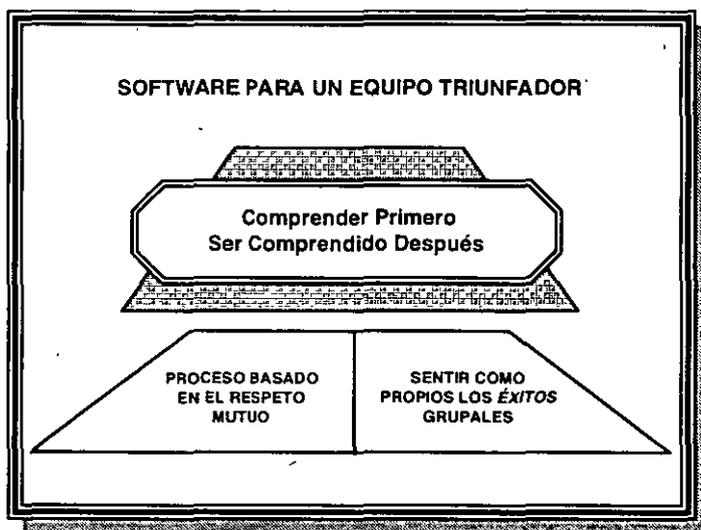


Preparación de los Integrantes de un Equipo Triunfador

La tradición organizacional heredada de la Era Industrial, que valoraba al nivel operativo por su obediencia y disciplina y no por su capacidad de tomar iniciativas, no favorece el desarrollo de la autonomía de esas personas. Por tanto, nada se avanzará con invitar a empleados inmersos en esa cultura a formar grupos de trabajo, si previamente no se desarrolla conscientemente en ellos, tanto la autoestima como la estima de los demás miembros del grupo, por su capacidad profesional y humana.

De acuerdo con mi experiencia, la herramienta más poderosa para lograrlo es la participación sistemática en la utilización del Círculo de Shewhart:

PLANIFICAR - EJECUTAR - EVALUAR - CORREGIR, incluyendo en cada ciclo el reconocimiento leal y adecuado por cada trabajo bien hecho.



Software Basico para Dirigir un Equipo Triunfador

Integrado en forma adecuada, el grupo estará en condiciones, no solo de rendir resultados inmediatos, sino de aprovechar la experiencia para elevar su confianza y destreza para alcanzar, en los trabajos futuros, resultados cada vez mejores. Esto será posible si se usa un software que cumpla, básicamente, dos condiciones:

- Que durante el proceso se practique la norma esencial del respeto mutuo.
- Que el éxito grupal genere en cada uno un sentimiento de realización personal por la calidad del trabajo realizado.

El software más eficiente para obtener ambas condiciones es el que Stephen Covey llama **COMPRENDER PRIMERO Y SER COMPRENDIDO DESPUÉS**.

COMPRENDER PRIMERO está basado en la "escucha empática", que es aquella que no solo entiende las palabras pronunciadas, sino también las emociones que ellas expresan, sus orígenes y sus consecuencias, todo ello con la clara intención de ponerse lealmente en "los zapatos" del interlocutor, que es la forma más objetiva de expresarle nuestra consideración y alta valoración.

SER COMPRENDIDO DESPUÉS es el contrapunto esencial para lograr una relación equilibrada, ya que es obtener la misma atención de cada uno de los colegas del grupo a mis planteamientos.

Como todos los instrumentos sutiles y poderosos de esta época, esta herramienta no se puede aplicar improvisadamente, sino que solo alcanzará su máximo potencial cuando se logre esa trilogía de hechos que descubrieron los filósofos griegos:

ETHOS, que se refiere al historial ético de cada uno de los integrantes del grupo.

PATHOS, que se refiere al historial de capacidad de entender a los demás de cada uno de los que participan.

LOGOS, o capacidad para expresar con lógica los puntos de vista de cada uno de los que intervienen.

***** Material extraído de:

Leñero, J.

“El Trabajo en Equipo”

Rumbo (“Gerencia para la Globalización”); pp. 62 - 73.

San José, Costa Rica; Febrero, 1996.

ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

Existen dos grandes escuelas de administración que han surgido en el transcurso del presente siglo. La mayoría de los textos especializados se abocan a presentar una u otra. Aquí consideraremos a ambas de manera sucinta y esquemática, empezando por la que tuvo un desarrollo más temprano.

A) Escuela de la Administración Científica

Tuvo sus orígenes con el trabajo pionero de Frederick Taylor en los inicios del siglo veinte. Taylor creía que una perspectiva racional y sistemática hacia el diseño de las condiciones de trabajo, es decir, un enfoque científico, podría llevar a un aumento en la productividad. Sus investigaciones probaron que estaba en lo correcto. Algunos de sus proyectos involucraron análisis de tiempos y movimientos, pudiendo demostrar incrementos en el rendimiento dentro de un rango del 100 al 200 por ciento.

La evolución posterior de la administración científica a partir de los primeros estudios de Taylor revela algunos elementos constantes :

- Se confiere un acento muy importante a la objetividad, basada en fenómenos observables, en detrimento de la atención prestada a la problemática y emotividad humanas.
- Se otorga un particular énfasis en la precisión y las mediciones, en los indicadores cuantitativos por encima de los cualitativos.
- Todos estos métodos y técnicas están dirigidos hacia una elevación en la productividad.

Desafortunadamente, la fuerza de la escuela de la administración científica, cifrada en la objetividad, la mensurabilidad y la precisión, es también su limitación primordial. En virtud de que se subrayan en extremo las dimensiones objetivas de la administración, lo subjetivo, o la dimensión más humana, es, por lo común, ignorada. Bajo este esquema, la función de los puestos de mando es la de establecer y reforzar las normas de trabajo para alcanzar las metas de la organización, sin importar las necesidades de los individuos que la constituyen. El resultado es que las personas o trabajadores tienen que adaptarse a la administración y no ésta a las personas. Como resultado de todo ello, los empleados que están sometidos al enfoque de la administración científica en grado extremo, usualmente se quejan de que son tratados como objetos, números o máquinas y no como seres humanos.

B) Escuela de las Relaciones Humanas

Emergió, en parte, como una contrapropuesta hacia los aspectos deshumanizados de la administración científica. Fue fundada alrededor de los años veinte por Elton Mayo, quien por esa época condujo una serie de experimentos hoy en día considerados como clásicos, dentro de la planta de la compañía Western Electric, situada en Hawthorne, Illinois. Mayo y sus colaboradores se enfrascaron en un experimento para investigar los efectos de diferentes niveles de iluminación sobre el desempeño de un grupo de mujeres operadoras de máquinas. Los investigadores estaban verdaderamente asombrados e intrigados cuando descubrieron que la productividad continuaba mejorando, independientemente de si el grado de iluminación aumentaba o disminuía. Una serie de entrevistas subsecuentes con las trabajadoras, puso de manifiesto que su rendimiento había crecido porque alguien había *mostrado algún interés* en lo que estaban haciendo. Esto sentó las bases para el florecimiento de la escuela de las relaciones humanas.

A partir de entonces, un número significativo de desarrollos en apoyo a este enfoque han tenido lugar por espacio de los últimos sesenta años aproximadamente. El punto nodal de estos desarrollos radica en el trabajador mismo, visto como un ser humano total, y no como un simple instrumento. De aquí que ahora el énfasis recae en aspectos como :

- Anteponer las necesidades individuales a las de la organización.
- Considerar que el logro de las metas empresariales descansa en la provisión de oportunidades para facilitar el crecimiento personal.
- Tomar en cuenta las actitudes, sentimientos y vínculos humanos como base para resolver problemas y mejorar la producción.

No debe sorprender entonces que, cuando los empleados son valorados como personas, los resultados son positivos, tanto para el bien del personal como para el de la compañía.

A raíz de lo anteriormente expuesto, se hace evidente la disponibilidad de dos enfoques distintos sobre la administración, cada uno caracterizado por obvias fuerzas y debilidades. La administración científica ofrece rigor y precisión, pero refleja carencias por lo que se refiere a tratar con los empleados en su calidad de personas. La escuela de las relaciones humanas, a su vez, sostiene vehementemente la idea de la preocupación por los empleados como seres vivos y no como objetos inertes, inermes y, por ello, manipulables; sin embargo denota una importante falta por lo concerniente a los sistemas y procedimientos cuantificables y exactos, susceptibles de llevar a evaluaciones confiables de los índices de rendimiento.

Si se vieran forzados a decidir entre una u otra escuela de administración, muchos ejecutivos se sentirían muy presionados a responder. Afortunadamente, se puede construir sobre las fuerzas de ambas y establecer una perspectiva más integral, susceptible de dar cuenta de lo que en efecto ocurre en la vida laboral, esto es, la existencia de ambos factores, lo humano y lo tecnológico u operativo, en estrecha interacción como factores determinantes de la productividad.

TEORÍAS DEL LIDERAZGO

A) Teoría "X" : Supervisión Autocrática Centrada en la Productividad (Douglas McGregor)

Supuestos básicos sobre la naturaleza humana :

1. La mayoría de los seres humanos tiene relativamente pocas ambiciones, desea evadir las responsabilidades, quiere seguridad ante todo, y prefiere, por tanto, mantenerse en una posición subordinada.
2. El hombre promedio tiene un disgusto inherente por el trabajo y lo evitará si le es posible.
3. En virtud de esta característica humana de disgusto por el trabajo, las personas deben ser coercionadas, controladas, dirigidas o amenazadas con castigos para llevarlas a desplegar el adecuado esfuerzo que el logro de los objetivos laborales exige.

**B) Teoría "Y" : Supervisión Benévola Centrada en las Personas
(Douglas McGregor)**

Supuestos básicos sobre la naturaleza humana :

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso.
2. El ser humano demostrará poseer auto-dirección y auto-control al servicio de metas a cuya consecución se ha comprometido, lo que convierte en inoperante al empleo de presiones y exigencias externas.
3. El compromiso con objetivos está determinado por las recompensas vinculadas a su obtención. Las retribuciones más importantes son las que satisfacen las necesidades de autoestima y autorrealización.
4. La persona promedio aprende, bajo condiciones propicias, no sólo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercitar un grado suficientemente alto de imaginación, espontaneidad y creatividad en la solución de problemas laborales está amplia y no escasamente distribuída entre la población.
6. Dentro de la mayoría de las empresas e instituciones modernas, las potencialidades intelectuales del hombre común sólo son parcialmente satisfechas.

C) Teoría "Z" : Supervisión Participativa Centrada en la Productividad a Través del Desarrollo de las Personas
(William Ouchi)

Supuestos básicos sobre la naturaleza humana :

1. El ser humano no es perfectible, pero sí mejorable.
2. Los individuos se hallan en diferentes etapas formativas de su personalidad, y deben por ende ser tratados conforme a la fase en que se encuentren, para desde ahí ayudarles a avanzar paulatinamente hacia un mayor nivel de madurez..
3. Donde existen sujetos lo bastante maduros y susceptibles de ulterior crecimiento, los principios de la teoría "Y" parecen ser los más acertados. Funcionarán, pero únicamente mientras se tengan en cuenta los estratos próximos a la cima dentro de la escala jerárquica de necesidades determinantes del comportamiento humano.
4. Un considerable porcentaje de la población no puede asumir responsabilidades en forma apropiada y teme verse en libertad de acción, experimentando consecuentemente agudos sentimientos de angustia e inseguridad.
5. El mejor enfoque administrativo es aquel que responde más convenientemente a los requerimientos específicos de una circunstancia o caso concreto.
6. Todo buen líder, en la mayoría de las situaciones, debe tener como prerrequisito psicológico esencial, la habilidad para promover el proceso evolutivo y de autorrealización en quienes le rodean.

Valores subyacentes a la Teoría "Z" :

1. Se considera que las personas poseen un enorme potencial para el bien, son las circunstancias medioambientales las que suelen desviar este potencial.
2. Se trata a las personas como seres humanos y no como objetos.
3. Se visualiza a las personas como seres en continuo proceso de cambio y crecimiento.
4. Se aceptan y emplean las diferencias individuales.
5. Se concibe a las personas como seres "totales", es decir, individuos con habilidades, conocimientos y sentimientos.
6. Se aprecia la conducta auténtica.
7. Se fomenta la confianza y la auto-confianza.
8. Se trabaja honesta y abiertamente con las diferencias o discrepancias, percibiéndolas como áreas de oportunidad para ensanchar el campo perceptual.
9. Se estimula la disposición a correr riesgos.
10. Se tienen en alta estima no sólo los resultados sino también el proceso y el trabajo en equipo que lleva a los mismos.
11. Se hace un particular énfasis en la cooperación y la reciprocidad, por encima de la competencia y la rivalidad, con miras a una postura "ganar-ganar", ante la presencia de problemas o circunstancias conflictivas.

Metas perseguidas por la Teoría “Z” :

1. Ganancias económicas para financiar el crecimiento y los recursos que el logro de los objetivos organizacionales implica.
2. Mantener el respeto y la lealtad de los clientes dotándoles de productos y servicios de alta calidad.
3. Penetrar en nuevos mercados o áreas de desenvolvimiento cuando se cuenta con las ideas y las destrezas técnicas, de manufactura y de comercialización requeridas, como para hacer contribuciones necesarias, significativas y provechosas a la comunidad.
4. Permitir que el crecimiento sólo se vea limitado por el monto de ganancias obtenidas y por la habilidad para desarrollar, elaborar productos y ofrecer servicios que satisfagan las demandas reales de los clientes.
5. Hacer que la fuerza de trabajo de la organización, esto es, las personas que pertenecen a los niveles operativos, participen del éxito que ellos mismos han contribuido a generar; asegurar su permanencia en la empresa con base en su desempeño; reconocer sus méritos individuales; y proporcionarles las condiciones necesarias para poder tener acceso a la satisfacción personal que se deriva del sentido de logro en su trabajo.
6. Fomentar la iniciativa y la creatividad, permitiendo al personal actuar con gran libertad en la consecución de objetivos correctamente definidos.
7. Llegar a constituirse en un bien económico, intelectual y/o social dentro de cada comunidad y nación donde se tengan operaciones de negocios.

Estrategias inherentes a la Teoría "Z"

Las estrategias son los medios utilizados por los cuerpos directivos o gerenciales para obtener sus metas. Es de vital importancia que los medios sean congruentes y consistentes con los fines, ésto es, que los objetivos de la teoría Z coincidan con estrategias propias de la teoría Z.

La administración característica de la teoría Z ha sido definida como una amalgama de la escuela científica y la escuela de las relaciones humanas. Durante los últimos 25 años, el aspecto más significativo emergido de la primera, es la denominada **administración por objetivos**, en tanto que la segunda ha aportado lo que se conoce hoy en día como **administración participativa**.

La administración por objetivos, tal como fue conceptualizada por Peter Drucker, debe ser entendida como una estrategia gerencial abarcativa, pues comprende a toda una compañía. Si bien se centra en los resultados finales, lo cierto es que provee los fundamentos y directrices para realizar todas las funciones administrativas : planeación, organización, selección y desarrollo del personal, motivación, evaluación y control. Cuando se utiliza adecuadamente, la administración por objetivos provee una jerarquía de metas para la empresa globalmente considerada, empezando por el alto mando y bajando sucesivamente a todos los otros niveles existentes. El resultado es que cada persona dentro de una corporación debe tener una clara comprensión de cómo sus objetivos individuales se relacionan con los del área o departamento a que pertenece, y cómo estos, a su vez, se vinculan lateralmente a los de otras divisiones, y en forma ascendente con los de estratos superiores. Aún cuando la administración por objetivos tiene sus detractores, debe hacerse notar que las críticas obedecen a la forma en que se implementa el sistema, no al concepto en sí mismo. Hay quienes creen que la administración por objetivos es el instrumento más poderoso para dirigir que se ha puesto en práctica hasta la fecha.

Como una segunda estrategia de la Teoría Z, la administración participativa es un medio para involucrar a los empleados en aquellas decisiones que habrán de ejercer un influjo o efecto directo sobre ellos. Debe subrayarse que la administración participativa no se lleva a cabo mediante la formación de comités, que generalmente involucran la formación deliberada de grupos, con el propósito de adoptar resoluciones en torno a cuestiones sobre las cuales no suelen tener suficiente autoridad ni recursos para ser efectivos. Además la dirección o gerencia participativa no es puramente democrática, pues esto implica, invariablemente, someter a votación cada asunto de importancia. En términos generales, la administración participativa alude a un grupo de empleados trabajando juntos como equipo y guiados por un líder. Los miembros grupales participan genuinamente en aquellas decisiones que afectan su trabajo, pero el líder del grupo es quien debe hacerse responsable por la calidad de las decisiones y su implementación. Por lo tanto, el reto para el líder es hacer de su gente un equipo efectivo que puede llegar a tomar buenas decisiones, y ponerlas en marcha de modo exitoso. Al evaluar la efectividad de la administración participativa en este momento de su evolución histórica, parece claro que no se trata de simplemente otra corriente administrativa de moda. La administración participativa es un enfoque sustentado empíricamente que origina resultados bajo la modalidad de decisiones de alta calidad y de alto compromiso de parte de los empleados en ellas inmiscuido; factores ambos que contribuyen substancialmente a la productividad general de una organización.

La conjunción de estas dos estrategias de liderazgo, administración por objetivos y administración participativa, conduce a la **“administración participativa por objetivos”**. La idea clave aquí está representada por un grupo de empleados trabajando como un equipo integrado para alcanzar objetivos comunes. Este grupo participativo se convierte entonces en **la unidad básica de una organización**. Si se trata además de un grupo cuyos objetivos constituyen un reto alcanzable y que están conducidos por un líder efectivo, es difícil encontrar una mejor estrategia para lograr un alto grado de productividad.

TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO

Hasta este momento, hemos revisado dos grandes elaboraciones conceptuales: (1) el surgimiento de la escuela de la administración científica y la escuela de las relaciones humanas, siendo la conclusión de que se debe construir sobre las fortalezas de ambas; y (2) la dilucidación de Douglas McGregor, sus teorías "X" y "Y", como dos maneras opuestas de concebir a los empleados, para dar paso a una tercera opción, la teoría "Z", que ofrece una versión más realista de la diversidad de los empleados. Estas dos corrientes conceptuales proveen los cimientos para formular un esbozo sobre la tipología del liderazgo.

Los elementos clave de la tipología propuesta se muestran en la figura No.5

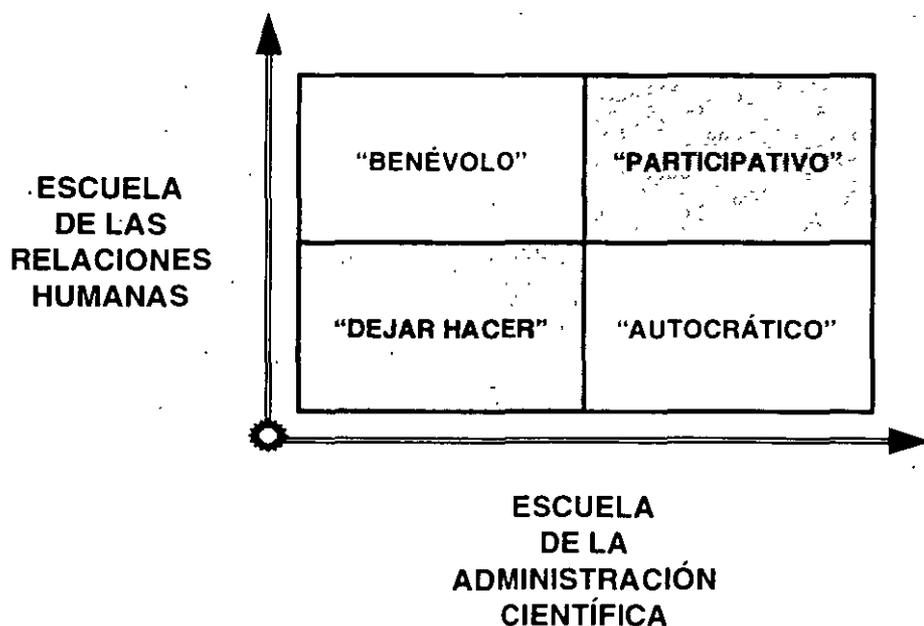


Figura No. 5

Representadas en los dos ejes ortogonales se encuentran las escuelas de las relaciones humanas y de la administración científica. El diagrama resultante reproduce cuatro estilos de liderazgo: (1) **“Dejar Hacer”** (Laissez-faire) (Teoría “L”), que es bajo tanto en administración científica como en relaciones humanas; (2) **“Autocrático”** (Teoría “X”), que está orientado hacia la producción y por ello es alto en administración científica pero bajo en relaciones humanas; (3) **“Benévolo”** (Teoría “Y”), que está orientado hacia las personas y por ende es alto en relaciones humanas pero bajo en administración científica; y, (4) **“Participativo”** (Teoría “Z”), que al estar encaminado hacia la productividad a través de las personas, es alto tanto en administración científica como en relaciones humanas.

Si se añadiera a la figura No.5 una tercera dimensión imaginaria que simbolizara un conjunto de medidas o indicadores de la productividad tales como ausentismo, rotación de personal, renuncia voluntaria, utilidades, reinversiones y satisfacción del cliente, entre otros; entonces se impondría la siguiente pregunta: ¿Cuál es el efecto de estos cuatro estilos de liderazgo en la productividad global?. Considerando los numerosos estudios empíricos referidos en la literatura acerca del tema, podría afirmarse que:

1. **El estilo “Dejar Hacer”** (Laissez-faire) (Teoría “L”) probará ser un desastre en cualquier organización que tenga una misión y requiera de una coordinación de esfuerzos para alcanzarla.
2. **El estilo “Autocrático”**, orientado exclusivamente hacia la producción (Teoría “X”), puede proporcionar un considerable éxito en plazos relativamente cortos, pero a la larga, propicia frustraciones debido a su efectos secundarios indeseables, tales como baja moral, elevado ausentismo y excesiva rotación de personal.

3. **El estilo “Benévolo”**, orientado hacia las personas (Teoría “Y”), puede ofrecer un éxito moderado en empresas que, por ejemplo, no tienen que competir para recabar fondos, pero se torna un completo fracaso en el caso de organizaciones que deben funcionar en un entorno competitivo.
4. **El estilo “Participativo”**, basado en la productividad a través de las personas (Teoría “Z”), sobrepasa a todos los demás, tanto en empresas públicas como privadas, por lo que se refiere a resultados a largo plazo, sin embargo, en términos de plazos cortos no parece ser el enfoque más indicado.

Un aspecto fundamental hasta aquí mencionado se relaciona con el éxito a corto plazo versus el éxito a largo plazo. La administración centrada en la productividad típicamente se centra, por ejemplo, en el rendimiento financiero durante el año fiscal, o peor aún, durante un cuatrimestre o incluso un período de treinta días. Todos y cada uno de los esfuerzos están dirigidos a abatir costos y/o reducir gastos para ajustarse a un presupuesto determinado, lo cual obviamente excluye la posibilidad de invertir en el desarrollo del personal, en hacer investigación o en invertir en equipo e instalaciones. Así, aún cuando en última instancia puede ésto resultar atractivo o favorable a corto plazo, las implicaciones indeseables a largo plazo son evidentes. En agudo contraste a esta visión a corto plazo, se encuentra el estilo administrativo propio de la Teoría “Z”, que sostiene una visión a largo plazo de sus responsabilidades, misma que puede extenderse por espacio de tres, cinco e incluso diez años a futuro. Esta visión a largo plazo conduce a los directivos o gerentes a realizar inversiones juiciosas en la gente, en investigación, desarrollo, equipo e instalaciones para recuperar lo invertido en una fecha posterior. Esta orientación también persuadir a los directivos o jefes de que puede ser necesario operar estando endeudados por un breve tiempo a fin de conseguir una meta a largo plazo. Para expresar esto mismo de una manera un poco más ilustrativa, podría decirse que un directivo eficaz utiliza anteojos bifocales, con la parte superior de los mismos mirando hacia el largo plazo y la parte inferior dirigida hacia el corto plazo.

Consecuencias de los Diferentes Estilos de Liderazgo

Se han conducido numerosos estudios empíricos para explorar la efectividad de los diferentes estilos de liderazgo. Mucho del trabajo inicial fue realizado por Rensis Likert y sus asociados en el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan. Quizá el más lúcido resumen de esta labor ha sido presentado por Robert Blake y Jane Mouton en su libro "La Nueva Rejilla Gerencial". Valdría la pena hacer una somera revisión de los aspectos fundamentales abordados por estos estudios.

El Estilo "L" de liderazgo ("Dejar Hacer" o "Laissez-Faire") se encuentra en una gran variedad de ambientes diversos: agencias gubernamentales donde los administradores se sienten abrumados por la burocracia; hospitales donde los administradores se sienten dominados por el cuerpo médico; escuelas públicas donde los directores asumen que todas las decisiones significativas serán tomadas desde una dependencia central; y; entre muchos otros, laboratorios de investigación donde los administradores ven las funciones gerenciales de manera negativa, en términos de la excesiva regulación y control que obviamente "coarta e inhibe la creatividad". Todas estas situaciones pueden ser descritas como ***carentes de liderazgo***. Los empleados son abandonados a su suerte para que hagan las cosas a su libre entender. Este estilo directivo (o mejor dicho "no directivo") suscita importantes resultados indeseables:

- 👉 Los esfuerzos de colaboración entre los empleados probablemente nunca ocurrirán pues no hay quien activamente los promueva o sea capaz de coordinar tales esfuerzos.
- 👉 Los empleados a quienes les sea difícil encontrar otro trabajo serán los que permanezcan en la organización, pero los grandes realizadores buscarán contratarse en otras empresas.

- ☞ Algunos empleados con potencial para llegar a desarrollar un alto nivel de desempeño, terminarán sucumbiendo al estilo "L", pues cualquier cosa que hagan par mejorar su rendimiento *"no tendrá realmente ninguna repercusión significativa en absoluto"*.
- ☞ La productividad, en todas sus formas imaginables será en extremo pobre.

El Estilo "X" de liderazgo ("Autocrático") abunda en el ámbito de negocios e industrial. En cualquier organización orientada básicamente hacia las ganancias o utilidades y que tiene una perspectiva a corto plazo, la teoría "X" de liderazgo parece prevalecer. Con objetivos económicos a corto plazo sirviendo como la principal fuerza impulsora, es natural presionar al personal para que se ocupe del cumplimiento de tales objetivos. El estilo "X" propende a fomentar los siguientes resultados:

- ☞ La calidad de las decisiones sufrirá en virtud de que el directivo no solicita ideas de su equipo de trabajo.
- ☞ El compromiso de los miembros del personal será mínimo pues no fueron involucrados en aquellas decisiones que ejercen influjo directo sobre sus actividades.
- ☞ La satisfacción en y por el trabajo de los empleados será baja.
- ☞ El ausentismo y la rotación de personal se verán incrementados notablemente.
- ☞ Algunos empleados sufrirán de enfermedades psicosomáticas como corolario al estrés laboral.
- ☞ Los trabajadores se unirán para formar sindicatos, coaliciones o alianzas.

El Estilo “Y” de liderazgo (“Benévolo”) es propio de organizaciones que no se encuentran en un ambiente competitivo y que tienen directivos bondadosos y complacientes. Blake y Mouton utilizaron el término “club campestre” para referirse a este estilo administrativo, pues la expresión sugiere un tipo de empresa establecida simplemente con el afán de pasar momentos gratos, de solaz y esparcimiento, sin el propósito explícito de lograr objetivos concretos. En contextos diferentes a los de los clubes campestres, el estilo “Y” suele dar lugar a resultados como los enseguida enunciados:

- 👎 Los empleados de bajo rendimiento pueden hallar gratificante a este tipo de entorno dado que nunca son criticados.
- 👎 Los empleados orientados hacia la obtención de logros estarán favorablemente impresionados, al principio, debido al apoyo psicológico que reciben de sus superiores, pero ulteriormente habrán de desilusionarse cuando descubran el escaso o nulo énfasis que se confiere a la productividad.
- 👎 La creatividad sufrirá porque la confrontación de ideas necesaria para su despliegue será “suavizada”.
- 👎 El estilo “Y” de liderazgo no puede sobrevivir en un ámbito competitivo.

El Estilo “Z” de liderazgo (“Participativo”) se observa en pocas empresas e instituciones altamente evolucionadas. Se trata de organizaciones que tienen una perspectiva a largo plazo de los alcances a futuro que deben tener sus metas y responsabilidades. Poseen una preocupación genuina tanto por la producción como por el personal, y consideran que ambos se refuerzan mutuamente en forma constante. El estilo Z tiende a estimular los resultados mencionados a continuación:

- 👉 El ausentismo y la rotación de personal serán relativamente bajos.
- 👉 La calidad de las decisiones será elevada a raíz del amplio y profundo involucramiento de los empleados en el arribo a las mismas.
- 👉 El compromiso y la motivación se verán incrementados debido al involucramiento activo de los empleados en el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones.
- 👉 La creatividad y la innovación serán bastante más altas que las observadas bajo otros estilos de liderazgo.
- 👉 Prevalecerán la cooperación y la sinergia por encima de la competencia y el individualismo.
- 👉 Por lo referente a los indicadores financieros, la productividad a corto plazo no parecerá muy impresionante, pues las inversiones necesarias se han canalizado a otros rubros como instalaciones, equipo, investigación, desarrollo y capacitación del personal.
- 👉 La productividad a largo plazo, no obstante lo anterior, será sin embargo, mucho más significativa que la encontrada bajo cualquier otro estilo directivo.

Es claro, a partir de estos resultados sumarios, que la teoría Z de liderazgo es superior a cualquier otra, por lo relativo a sus efectos sobre la productividad global de una organización, en la mayor parte de las circunstancias, aunque no necesariamente en todas. Aquellas empresas que deseen promover el estilo "Z" de liderazgo, deben tener presentes tres requerimientos insoslayables: (1) los líderes de estilo "Z" poseen personalidades saludables, esto es, son seres humanos efectivos en el más depurado sentido de la palabra; (2) el cultivo de los líderes de estilo "Z" se ve facilitado enormemente si los directivos se hallan inmersos en un ambiente propicio a los supuestos básicos de la teoría "Z" antes

mencionados; y (3) los jóvenes ejecutivos precisan de modelos de identificación a los cuales emular si han de convertirse eventualmente en líderes estilo "Z".

Estas observaciones nos llevan nuevamente a reflexionar sobre la siguiente pregunta ¿Cómo puede alguien convertirse en un líder efectivo? Para ello, es importante comprender que el desarrollo de la propia habilidad de liderazgo debe ser visto como un programa a largo plazo, e incluso, vitalicio. No puede llevarse a cabo de la noche a la mañana. Aún cuando no es tarea fácil cambiar el estilo personal de liderazgo, es un cometido factible. La estrategia que al respecto pudiera recomendarse consta de cinco pasos:

- En primer lugar, trate de llegar a una cabal comprensión de su estilo actual de liderazgo sobre la base de la información previamente expuesta en este documento y a partir de la retroalimentación obtenida tanto de su jefe inmediato superior como de su grupo de subordinados. *"El primer paso hacia la sabiduría es conocerse a sí mismo"*.
- En segundo lugar, fórgese un claro modelo, o imagen mental, del tipo de líder en que desea convertirse.
- En tercer lugar, elabore un plan específico para desplazarse de su condición actual hacia el modelo pretendido.
- En cuarto lugar, lleve a cabo su plan día con día.
- En quinto lugar, revise su progreso al término de cada jornada, cuestionándose acerca de lo que hizo bien, lo que hizo mal, el momento en que extravió el camino, y lo que ahora deberá hacer para corregir el rumbo.

Si esta sencilla estrategia es puesta en marcha de manera rigurosa, disciplinada, consistente sostenida y sistemática, a lo largo de, por ejemplo, un período de doce meses, puede llegarse a una considerable mejoría en el propio estilo de liderazgo. Durante esta etapa de *“crecimiento temprano”* es importante no recriminarse ni auto-devaluarse si se ha tenido un mal día. Mantenga siempre en mente su meta a largo plazo y vuelva a hacer un nuevo intento al día siguiente.

En los albores de este siglo, el connotado filósofo y psicólogo William James sugirió que uno de los descubrimientos psicológicos más penetrantes y significativos hechos durante esa época era el haber cobrado consciencia de que la gente puede cambiarse a sí misma, de que los seres humanos somos mármol y escultor simultáneamente. Ahora, casi un siglo después, debemos recordar este discernimiento. Con una nítida visión y una sólida determinación es posible para un directivo modificar su estilo de liderazgo. ¡ Las personas, en verdad; pueden transformarse a sí mismas !.

***** Material extraído de:
Hitt, W.E.

“Management in action : Guidelines for new managers”

Battelle Press

Columbus, Ohio, 1988.

LIDERAZGO TRANSFORMADOR

La Importancia del Liderazgo

En lenguaje figurativo, suele aludirse al liderazgo como un eje central en torno al cual gira o descansa cualquier asunto importante . De hecho, el líder sirve como una “fuerza puntal” para una organización, para un departamento en particular, o para un programa o proyecto específicos.

Con frecuencia se lee, en las revistas especializadas, sobre altos mandos que son llamados al rescate de empresas moribundas. Tras llegar a una compañía próxima a la bancarrota, el nuevo directivo hizo lo que había que realizar para salvar a la organización. Tales reemplazos no son siempre venturosos, pero se han reportado suficientes historias triunfales para convencernos de que un individuo aislado puede ejercer un impacto impresionante sobre toda una empresa, en grado suficiente como para dejar en claro la diferencia entre el éxito y el fracaso.

De manera similar, hemos, ya sea leído o atestiguado personalmente, situaciones donde un nuevo líder fue contratado para transformar una área o sección en particular. Quizá la productividad estaba baja, la moral de los empleados se hallaba menoscabada, y el trabajo simple y sencillamente no estaba siendo completado. Pese a ello, con el personal existente y los recursos materiales disponibles, el nuevo gerente del departamento pudo modificar la situación hacia un desenlace favorable.

Además de esto, hemos visto una y otra vez los programas que han podido ser restituidos reemplazando a los jefes de proyecto por otros nuevos. El desempeño técnico se hallaba muy por debajo de las expectativas, el proyecto estaba retrasado y el presupuesto disponible se había sobrepasado. Una vez más, con prácticamente los mismos recursos físicos y humanos, el nuevo encargado del proyecto pudo convertir un desastre potencial en una victoria contundente.

En cada uno de estos casos, un solo individuo sirvió como puntal o fuerza central. De ningún modo debe asumirse que el nuevo gerente jugó el papel del "*Llanero Solitario*" haciendo todo el trabajo por sí mismo. Más bien, el líder tuvo el suficiente impacto en la operación como para rectificar el rumbo, revirtiendo un factible fracaso en un triunfo inesperado. ¿Cuál fue la clave de todo ello?. El impacto sobrevino al haber *transformado a los otros*, al haberlos elevado hacia niveles más altos de rendimiento.

Es claro que, como núcleo o eje central, el líder ejerció un influjo multiplicador en la organización de la cual es responsable. El impacto del líder es mucho más que un simple efecto cuantitativo. Considérese el ejemplo específico de la repercusión originada, en su momento, por el presidente de Chrysler, Lee Iacocca. En su autobiografía, él describe el énfasis que siempre puso en las evaluaciones periódicas formales de sus directivos. Como presidente de la compañía, condujo evaluaciones formales con cada uno de sus directivos cada noventa días, centrándose en los objetivos alcanzados, en los no alcanzados, y en lo que debería hacerse durante el próximo período de noventa días. Insistió asimismo en que este enfoque debía ser usado por sus subordinados directos con sus propios gerentes, y así sucesivamente hacia abajo en la escala jerárquica. Como resultado de todo ello, las evaluaciones formales periódicas del desempeño, llegaron a convertirse en una norma para toda la compañía.

Todo verdadero líder, tanto en su calidad de *eje central* como de *agente multiplicador*, es especialmente requerido en un ambiente que se halle sujeto a cambios veloces y frecuentes. Se ha hablado mucho, en el curso de los últimos años, de que las escuelas o facultades de negocios en los ámbitos universitarios, están entrenando a muchos administradores y no a suficientes líderes. En épocas estables, se precisa de administradores, pero en ambientes sujetos a cambios frecuentes y vertiginosos, lo que se torna perentorio es la presencia de líderes. La mayoría coincide en que actualmente atravesamos por un período de cambios rápidos y que el futuro promete sólo una mayor aceleración de los mismos; por consiguiente, crece también la gran necesidad de líderes a todos los niveles dentro de las organizaciones, empresas e instituciones.

En virtud de lo anterior, ha surgido un mayor interés por comprender la naturaleza del liderazgo; ¿qué es?, ¿cuáles son sus atributos clave?, ¿qué hacen en realidad los líderes?, ¿puede aprenderse a ser líder?. Las respuestas a estas preguntas son de considerable valor al elegir a líderes potenciales, al educar y entrenar a administradores para convertirse en líderes efectivos, y al crear un programa de autodesarrollo para quienes abrigan aspiraciones a acceder a puestos de mando.

La Necesidad de un Modelo Útil de Liderazgo

En nuestro esfuerzo por comprender la naturaleza del liderazgo, se hace imperativo un modelo conceptual que ayude a definir, medir, predecir y desarrollar habilidades de liderazgo. Sin un modelo semejante, no podemos esperar hacer un avance substancial en el mencionado esfuerzo.

A modo de punto de partida, es pertinente definir el liderazgo de una manera clara y sin ambigüedad. ¿Qué es lo que en efecto significa el término "liderazgo"? La búsqueda en los diccionarios de una clara definición prueba ser de poca ayuda. Algunas definiciones se refieren al miembro más sobresaliente dentro de un grupo determinado. Otras aluden a los líderes políticos como individuos que rigen estados o naciones. Algunas otras señalan las funciones del liderazgo, tales como guiar o dirigir una organización o un conjunto de personas. Por ende, encontramos que los diccionarios apuntan vagamente a la complejidad del tema, sin ofrecernos una respuesta escueta y directa a la pregunta formulada.

Así pues, volvemos los ojos a la vasta literatura que existe sobre el tema, a fin de encontrar una explicación más satisfactoria a nuestro cuestionamiento: ¿Cuál es la esencia del liderazgo?. Desde una perspectiva histórica, se observa que han existido cuatro ángulos diferentes en el estudio del liderazgo: la teoría de los grandes hombres, la teoría caracterológica, la teoría de los estilos de liderazgo, y la teoría del liderazgo situacional.

La teoría de los grandes hombres ha sido mucho más amena y entretenida que ilustrativa. Basada en la premisa de que podemos adquirir un mayor y más profundo entendimiento del liderazgo a través del estudio de las biografías de grandes líderes, es, en verdad, un interesante ejercicio analizar las vidas de líderes como Churchill, Gandhi, Lincoln, MacArthur y Patton, entre muchos otros. Podemos hacer importantes reflexiones sobre las personalidades de estos individuos y cómo funcionaron en calidad de líderes; pero aquí emerge una

dificultad: identificamos tanto a Mahatma Gandhi y al General George Patton como grandes líderes, y, en efecto, lo fueron, pero, ¿acaso se podría imaginar a dos seres más disímbolos en cuanto a temperamento, carácter y estilo?. Nuestra obvia conclusión de este ejercicio es que, desde esta vertiente teórica, no hay un modelo generalizable de liderazgo eficaz.

Con objeto de superar este obstáculo, algunos investigadores creyeron que sería mucho más fecundo delimitar rasgos comunes de personalidad existentes entre los líderes efectivos. Pero este enfoque ha rendido escasos frutos. Es una tarea relativamente simple enlistar algunas de las características más relevantes de los líderes efectivos, como autoconfianza, inteligencia, vigor, persuasividad, decisión, integridad, entre otras; pero una vez completada la lista, permanecemos con una sensación de futilidad y frustración, al haber tan sólo descrito una serie de abstracciones inerte e inútil. Cuando elegimos a uno de los grandes líderes, como sería el caso de Abraham Lincoln, y lo evaluamos a la luz de la mencionada lista de rasgos de personalidad, encontramos que no se aviene perfectamente bien a algunos de ellos. Sin embargo, generalmente se está de acuerdo en que Lincoln fue, en su tiempo, un gran líder para los norteamericanos. Así, nos vemos forzados a cuestionar la validez de nuestra lista de rasgos de liderazgo.

Si se va más allá de la teoría de los grandes hombres y el enfoque caracterológico, la siguiente fase en la evolución del estudio del liderazgo está representada por los diferentes estilos que éste puede adoptar, y aquí ha habido al respecto, un número significativo de desarrollos, entre los que pueden incluirse la escuela de la administración científica de Frederick Taylor, las teorías "X" y "Y" de Douglas McGregor, la teoría "Z" de William Ouchi, los sistemas administrativos descritos por Rensis Likert, y la rejilla gerencial de Robert Blake y Jane Mouton. La intención de estos autores ha sido identificar los diversos estilos de liderazgo y correlacionarlos con medidas de efectividad. Tras veinte o treinta años de investigación, algunos teóricos han concluido recientemente que no existe un mejor estilo de liderazgo; depende más bien de la situación o circunstancias.

Muchos de los defensores del liderazgo situacional parecen estar verdaderamente convencidos. Creen firme e incuestionablemente que se encuentran en el camino correcto. Es difícil negar que las situaciones en sí mismas deben ser consideradas al elegir el estilo de liderazgo apropiado, pero un enfoque meramente situacional parece vacío. Para emplear este enfoque, por ejemplo, al desarrollar un programa educativo en liderazgo eficaz, se estaría severamente presionado a cubrir todas las posibles situaciones que puede enfrentar un líder. Aún más, este enfoque no provee un punto nodal que capture la esencia del liderazgo; es pues, ecléctico en extremo.

Consecuentemente, debemos concluir que cada uno de estos cuatro enfoques para estudiar el liderazgo tienen carencias. Cada uno es instructivo pero deficiente en cuanto a proporcionar un modelo útil de liderazgo.

Es clara la necesidad de un modelo generalizable capaz de describir lo que los líderes hacen en efecto. Sólo así nos sentiremos confiados de contar con un instrumento práctico valioso para ayudarnos en la selección y desarrollo de líderes potenciales.

Además de describir lo que hacen los líderes, un modelo semejante puede satisfacer tres criterios importantes:

Primero. Definir el liderazgo en términos de *resultados alcanzados*, esto es, logro de fines, metas y objetivos.

Segundo. Señalar *cómo* fueron conseguidos estos resultados, pues un determinado administrador puede obtener los propósitos acordados por lo que a desempeño se refiere, pero, al hacerlo, caer en un afán individualista de llegar al cumplimiento de tales objetivos, y terminar perturbando al sistema total de la organización donde se halla inmerso.

Tercero. Dilucidar un marco referencial que especifique el *tiempo disponible y requerido*, pues se sabe por experiencia que algunos administradores pueden alcanzar resultados a corto plazo sacrificando los resultados a largo plazo.

La Esencia del Liderazgo

Cuando se plantea la pregunta ¿Cuál es la diferencia entre dirigir y liderar?, no suele haber un consenso sobre la diferencia precisa entre ambos, aunque si existe un acuerdo general sobre el hecho de que hay, en verdad, una diferencia.

Warren Bennis y Burt Nanus, en su libro "*Líderes*" hacen esta distinción entre ser dirigente y ser líder: Quienes dirigen hacen las cosas correctamente, en tanto que quienes son líderes hacen lo que es correcto. Este señalamiento puede ser un sobresimplificación, pero refleja una distinción clave. Se sabe de jefes, gerentes o administradores que batallan día tras día haciendo las cosas correctamente pero sin preguntarse si estaban haciendo las cosas correctas. Posteriormente aparece en escena un nuevo directivo que cuestiona la pertinencia y adecuación de lo que el grupo está llevando a cabo. Comparando a ambos, nos inclinaríamos a considerar más líder al segundo que al primero.

Podemos advertir la esencial distinción entre dirección y liderazgo si tenemos en cuenta dos requerimientos organizacionales diferentes: *mantener el statu quo y, promover el cambio y desarrollo*. Si un departamento se halla en un estado "A" y se desea mantenerlo así, es más conveniente contratar a un buen directivo o administrador. Por otro lado, si el departamento se encuentra en un estado "A" y su supervivencia significa movilizarlo a una posición más elevada, sería más inteligente contratar a un buen líder.

La esencia del liderazgo radica en la habilidad de una persona para movilizar a una organización del estado "A" al estado "B" en forma exitosa, es decir, a un mayor nivel de desempeño o aprovechamiento. Un nuevo líder aparece en escena, hace una valoración de lo que debe hacerse, y lo lleva a cabo; al efectuar esta función, este líder es capaz de *transformar una visión en acciones significativas*.

Bennis y Nanus proporcionan una clara definición de liderazgo:

"El liderazgo es lo que provee a una organización de una visión y de la habilidad para traducir ésta a la realidad concreta"

Aquí tenemos la esencia del liderazgo:

- Visión
- Habilidad para traducirla en una realidad concreta

Este concepto nos ofrece los cimientos para construir un modelo efectivo de liderazgo. Como un primer paso en la edificación de tal modelo, podemos mostrar, en forma gráfica, dos dimensiones fundamentales: la correspondiente a la visión y la de la habilidad requerida para implementarla. Visualizando las dos dimensiones como ejes ortogonales resulta la figura No.1.

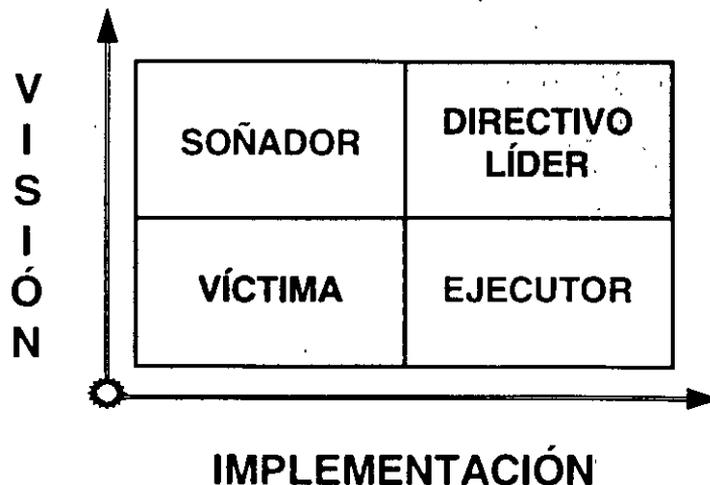


Figura No. 1

Aquí tenemos cuatro tipos de directivos representados como “estilos puros”:

- La **víctima**: bajo tanto en visión como implementación, quejándose constantemente de que la organización le restringe y limita.
- El **soñador**: alto en visión pero bajo en implementación.
- El **ejecutor**: alto en implementación pero bajo en visión.
- El **directivo-líder**: alto tanto en visión como en implementación.

Esta es, por lo tanto, nuestra visión del líder efectivo: el directivo-líder, la persona que es capaz de soñar y también lo es de transformar sus sueños en acciones significativas. Esta persona no es ni solamente un simple soñador ni tampoco un simple ejecutor. El directivo-líder es *un soñador y un ejecutor*. Quizá pueda describirse mejor al líder efectivo como un *idealista pragmático*.

Para concretar los sueños en acciones significativas es fundamental que el líder tenga poder. Para algunos individuos la noción de poder puede tener una connotación negativa. Pero no hay nada erróneo con el poder en sí mismo; todo depende del uso que se haga de éste.

Los líderes efectivos comprenden la naturaleza del poder y cómo utilizarlo. Por un lado ellos saben que el poder se encuentra en las conexiones y asociaciones entre y con las personas. Ellos saben también que el poder está basado tanto en relaciones formales como informales, esto es, en el que les es conferido dada su posición jerárquica dentro de la organización, así como en el que obtienen a través de su propio carisma y persuasión. Más aún, ellos saben (si son honestos consigo mismos) que el poder puede ser bueno o malo: bueno si es utilizado para propósitos constructivos y malo si es buscado como un fin en sí mismo. La forma en que los líderes hacen uso del poder determinará en gran medida cuan efectivamente funcionan como líderes.

En virtud de todo lo anterior, concluimos que la esencia del liderazgo se encuentra en la habilidad de transformar la visión en acciones significativas. Las dos dimensiones clave del liderazgo son visión y destreza para implementarla. Con miras a esta finalidad, el recurso principal de todo líder estriba en el poder, entendiéndose éste como la aptitud para llevar a cabo las cosas. A continuación revisaremos el tipo de líder que resulta ser el más capaz para hacer esto último.

El Líder Transformador

En su libro "Liderazgo", James MacGregor Burns hace una clara distinción entre dos tipos de liderazgo: transaccional y transformador. Vale la pena considerar las diferencias entre ambos. De acuerdo a MacGregor Burns el tipo más frecuente es el transaccional; las relaciones de la mayoría de los líderes y sus seguidores son de esta índole - los líderes se aproximan a sus seguidores con la intención de intercambiar una cosa por otra: trabajo por votos, o, subsidios por contribuciones de campaña. Tales transacciones representan lo primordial de los vínculos entre líderes y seguidores, especialmente en grupos dentro de un contexto político.

Si nos ubicamos mas allá del ámbito de la política, solemos encontrar numerosos ejemplos de liderazgo transaccional dentro de las organizaciones. Considere, por ejemplo, el típico enfoque que se da a la evaluación del desempeño. El supervisor informa a sus subordinados que sus logros en cuanto a su rendimiento serán documentados en una evaluación por escrito al término del período revisado. Los resultados de estas valoraciones determinarán, o cuando menos influenciarán enormemente, el monto del incremento en su pago anual. Aquí apreciamos, expuesto en forma tácita o expresa, una clara transacción entre el supervisor y el empleado: *"Si tú te desenvuelves bien, yo te gratificaré económicamente. Si tú no rindes lo esperado, no te recompensaré. En pocas palabras, te voy a premiar en proporción directa a tu ejecución"*.

No hay nada básicamente erróneo en este enfoque hacia la evaluación del desempeño y su compensación monetaria. Pero si éste representa la *relación esencial* entre el supervisor y su empleado, ésta se encuentra en verdad limitada por lo que a la eficacia del liderazgo se refiere. Puede dar lugar a un nivel mínimo indispensable de rendimiento, pero no se puede pretender que produzca una actuación sobresaliente. Para tal fin se necesita mucho más que una simple relación transaccional.

Una mejor forma puede encontrarse en el liderazgo transformador. Al respecto, MacGregor Burns esclarece: *"El liderazgo transformador, en tanto más complejo que el liderazgo transaccional, es más poderoso. El líder transformador reconoce las necesidades o demandas existentes en sus seguidores potenciales. Pero, más allá de eso, el líder transformador busca los motivos potenciales de sus seguidores, pretende satisfacer necesidades más elevadas, se relaciona, y se compromete total y personalmente con sus seguidores, de tal manera que les estimula a desarrollar la mejor versión de si mismos"*.

Este es, pues, el principal elemento del liderazgo transformador: elevar a la gente a su máximo potencial (véase figura No.2). Afortunados son, en verdad, aquellos individuos que han trabajado para tales líderes.

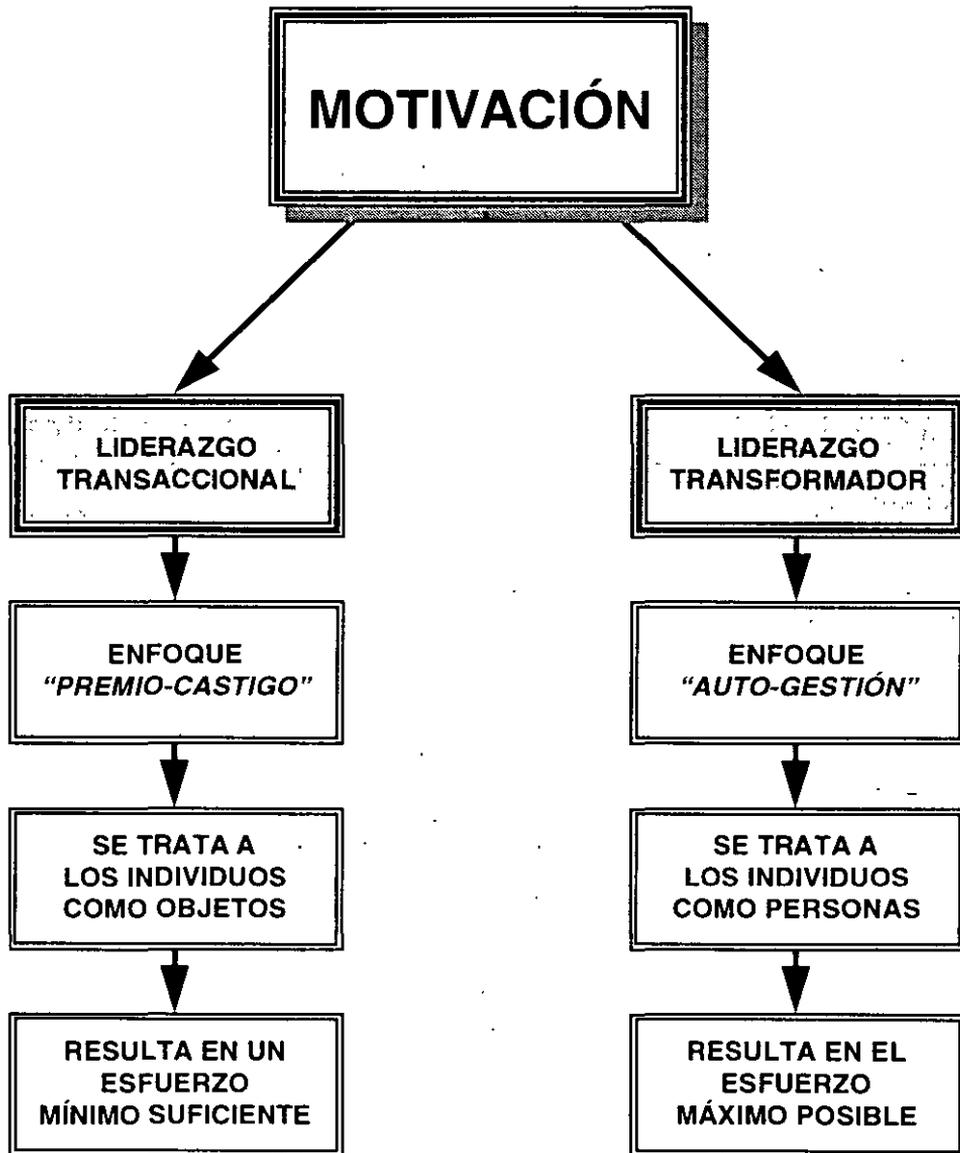


Figura No. 2

Bernard Bass describe tres maneras en que el líder transformador motiva a sus seguidores:

1. Acrecentando sus niveles de consciencia.
2. Guiándoles a que trasciendan sus intereses personales.
3. Elevando el nivel de las necesidades humanas que orientan su comportamiento, conforme al esquema jerárquico de las mismas propuesto por Abraham Maslow.

El líder transformador eleva acrecienta nuestro nivel de consciencia, llamando nuestra atención hacia los fines o propósitos últimos de cada uno de nuestros esfuerzos. La conocida historia de los tres picapedreros ilustra este punto de modo excelente. Conductualmente, los tres canteros estaban haciendo la misma cosa, pero sus respectivas percepciones sobre lo que se hallaban realizando eran muy diferentes: uno cincelaba cantera, el segundo estaba tratando de ganar un salario decente, y el tercero estaba *construyendo una catedral*.

El líder transformador nos conduce a trascender nuestros propios intereses personales enfocando constantemente nuestra atención hacia la misión y las metas de la organización vista en forma global, de tal suerte que terminamos por estar dispuestos a postergar o incluso sacrificar nuestros intereses individuales, por el bien de la organización como un todo. Más aún, llegamos a acostumbrarnos a pensar en solucionar conflictos en términos de *ganar-ganar*, por encima de *ganar-perder*. En consecuencia, la organización entera trabaja como un todo orgánico.

Finalmente, el líder transformador nos facilita el movernos hacia los estratos más elevados de la escala jerárquica de necesidades humanas básicas de Abraham Maslow, ayudándonos a reconocer nuestras necesidades como individuos y luchando por auxiliarnos en la gratificación de éstas. La jerarquía propuesta por Maslow consta de cinco necesidades colocadas en orden de prioridad, desde la más elemental hasta la de orden más elevado, tal como se muestran en la figura No.3. El líder transformador, en cuanto promotor de cambio y desarrollo, tiene como meta primordial ayudar a cada empleado a desplazarse hasta la cúspide de la jerarquía.



Figura No. 3

A partir de su extensa investigación sobre el tema del liderazgo, Bass resume el impacto ejercido por el líder transformador sobre su personal, de la siguiente manera:

- La gente desea hacer más de lo que se espera de ellos.
- La gente desea cumplir las expectativas del líder.
- La gente se expande y se desarrolla más amplia y profundamente.
- La gente cree en la organización y se compromete totalmente con ella.
- La gente desea emular al líder.
- La gente demuestra un mayor grado de innovación.
- La gente alcanza un nivel más elevado de desempeño.

No hay logros pequeños. El líder transaccional nunca puede aspirar a conseguir semejantes ganancias. Por lo tanto, dada la posibilidad de elegir, optamos por el líder transformador.

Un Enfoque Funcional del Liderazgo

Existen funciones de liderazgo comunes a diversas culturas y a diversas organizaciones. De hecho, las semejanzas son mayores y más sorprendentes que las diferencias, e incluso se han podido llegar a identificar las características medulares susceptibles de ser generalizadas a cualquier ámbito sociocultural y laboral.

Hay, al parecer, cuatro rasgos centrales:

1. Poseer una clara visión de lo que la organización, departamento o grupo puede llegar a ser.
2. Poseer la habilidad de comunicar o transmitir esta visión a otros.
3. Poseer la habilidad para motivar a otros a trabajar hacia el arribo a esa visión.
4. Poseer la habilidad para *“trabajar dentro del sistema”* obteniendo que las cosas se hagan.

En la medida en que una persona reúne estos cuatro atributos puede evolucionar como un líder realmente eficaz prácticamente en cualquier entorno. Un análisis más profundo y exhaustivo de los atributos mencionados permite articular un modelo de liderazgo efectivo como el que aparece en la figura No.4.

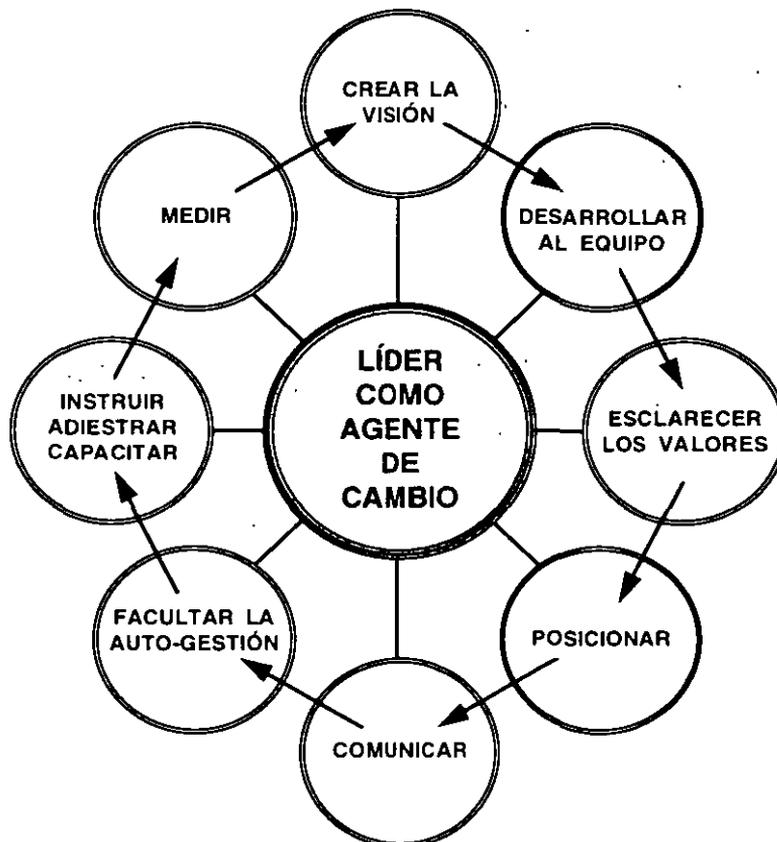


Figura No. 4

El líder ocupa el eje o la posición central en calidad de *agente de cambio*, las ocho funciones básicas de liderazgo están colocadas a su alrededor y se definen de la siguiente manera:

1. **Crear la visión:** Construir una imagen mental diáfana y nítida de aquello en lo que el grupo deberá convertirse, y transmitirla a las mentes de sus miembros.
2. **Desarrollar al equipo:** Integrar y preparar al conjunto de personas altamente calificadas que son responsables de lograr las metas grupales en estrecha colaboración.
3. **Esclarecer los valores:** Identificar los valores organizacionales y comunicarlos a través de palabras y de actos.
4. **Posicionar:** Elaborar una estrategia efectiva para desplazar al grupo de su posición actual hacia la visión perseguida.
5. **Comunicar:** Establecer una mutua comprensión con otros a través de todas las modalidades de comunicación usualmente empleadas en el entorno organizacional.
6. **Facultar la auto-gestión:** Motivar a otros estimulándoles a desplegar su propio potencial a su máximo nivel.
7. **Instruir, adiestrar o capacitar:** Ayudar a otros a desarrollar las habilidades pertinentes para lograr la excelencia.
8. **Medir:** Puntualizar los factores críticos determinantes de éxito vinculados a las operaciones o actividades del grupo, y evaluar los progresos de éste sobre la base de dichos factores.

Estas representan las ocho funciones primordiales del liderazgo. Si bien estas funciones no dan cuenta del 100% del trabajo de un líder, sí constituyen un porcentaje mayoritario de éste. En resumen, esto significa que una persona eficaz en llevar a cabo las funciones señaladas, tiene grandes posibilidades de convertirse en un líder efectivo. ¿Implica ésto un enorme esfuerzo?. Así es. Incluso el perenne optimista no podría sostener que convertirse en un líder

efectivo es tarea fácil. No obstante, ahora al menos poseemos alguna comprensión sobre la naturaleza del liderazgo efectivo. Aquí el acento está puesto en aquello que los líderes *hacen en efecto*; y, centrándonos en el conjunto básico de funciones a ejercer, estamos pues en mejores condiciones de adoptar una postura sistemática en cuanto a la selección y desarrollo de líderes potenciales. Específicamente, el punto de vista funcional aquí expuesto puede resultar más adecuado para cumplir con los tres criterios capitales de todo liderazgo efectivo:

1. El adecuado ejercicio de las ocho funciones descritas debe *producir resultados*.
2. El adecuado ejercicio de estas ocho funciones debe conducir a resultados de una *manera aceptable* para el sistema imperante en la organización.
3. El adecuado ejercicio de estas ocho funciones debe dar lugar a resultados tanto a *corto* como a *largo plazo*.

El Liderazgo Puede Ser Aprendido

Los líderes, ¿nacem o se hacen?. A partir de la literatura existente al respecto, sabemos que esta cuestión ha sido debatida por espacio de varias décadas o quizá siglos. Al analizar la índole de la pregunta, podemos ver, cuando menos, cuatro razones, por las cuales una respuesta clara y directa a esta cuestión no ha sido formulada con facilidad.

Para empezar, el liderazgo ha sido visto tradicionalmente en términos dicotómicos. Se ha asumido que sólo existen “líderes” y “no líderes”. Un individuo dado es lo uno o lo otro. Esta perspectiva simplificada puede advertirse en conversaciones cotidianas al igual que en algunas de las fuentes especializadas sobre el tema. Adicionalmente, el asunto también se sobresimplifica cuando se

presupone que el liderazgo es una capacidad completamente transferible. Mucha gente cree, al parecer, que un sujeto que manifiesta habilidades de liderazgo bajo una serie de circunstancias, demostrará tal habilidad bajo cualquier condición. Este pensamiento tan simplista ha ido en detrimento del desarrollo de un modelo de liderazgo susceptible de ayudar a dar respuesta a las preguntas que pudieran formularse.

En segundo lugar, nuestros esfuerzos se han obliterado por la falta de una clara definición de lo que es el liderazgo. ¿Acaso el liderazgo se refiere al individuo con el mejor desempeño dentro de un equipo?, ¿Alude sólo a la jerarquía más alta dentro de una organización?, o ¿Significa la habilidad de ejecutar funciones tales como guiar y dirigir?. Obviamente no podemos esperar responder a la cuestión del origen del liderazgo como producto de la naturaleza o de la crianza, sin antes aclarar de qué estamos hablando concretamente.

En tercer lugar, los anteriores enfoques acerca del liderazgo han dado escasa importancia a definir lo que los líderes hacen en realidad. Con la teoría de los grandes hombres, por ejemplo, tendríamos que contestar "no" a la pregunta de si podríamos enseñar a alguien cómo convertirse en un Gandhi o un Churchill. Con la teoría caracterológica, tendríamos que contestar "probablemente no" a la pregunta de si podríamos enseñar a una persona introvertida cómo convertirse en un individuo extrovertido. Con el enfoque de los estilos de liderazgo, tendríamos que responder que sería difícil, pero no imposible, enseñar a un líder autocrático cómo convertirse en uno democrático. Finalmente, con el liderazgo situacional, tendríamos que admitir que sería imposible enseñar a líderes cómo hacer frente a todas las posibles situaciones con las que pueden verse confrontados en uno u otro momento. Sin haber identificado las principales funciones del liderazgo, ¿cómo podemos pretender enseñar a líderes potenciales a convertirse en líderes efectivos?.

En cuarto y último lugar, se ha otorgado una atención insuficiente a la definición de *liderazgo efectivo*. ¿Cuáles son los criterios para evaluar la efectividad del liderazgo?. Sin un acuerdo consensual sobre estos criterios, es casi imposible saber si estamos o no en la ruta correcta.

La dilucidación de estas áreas problemáticas nos ayuda a apreciar más completamente el verdadero valor de un planteamiento funcional del liderazgo. Durante casi un siglo, se ha demostrado que un enfoque funcional de la *administración o gestión gerencial* es susceptible de rendir frutos por lo relativo a planeación, organización, selección o dotación de personal, dirección y control. El paso lógico subsecuente es adoptar una postura similar en cuanto al liderazgo.

La propuesta aquí sugerida sobre el liderazgo está sustentada en estos cuatro principios:

1. **Todo liderazgo efectivo debe ser entendido como un continuo.** Si se observa al liderazgo efectivo dentro de una escala de diez puntos, con "10" siendo la más alta calificación y "1" la más baja, cada uno de nosotros debe caer en algún lugar dentro de este continuo. Aquí es importante advertir que cualquiera de nosotros puede ser, por así decirlo, un "8" en una situación, pero solamente un "4" en otra. Asimismo, aún estando en la misma situación en dos momentos diferentes, cualquiera de nosotros puede ser un "8" un día y un "4" al siguiente. Pese a esta complejidad, concebir al liderazgo efectivo como un continuo, está bastante más cerca de la realidad que contemplarlo a manera de una dicotomía.

2. **El liderazgo debe ser definido a partir de todo aquello que ofrezca a una organización su visión y su habilidad de traducir ésta a la realidad cotidiana.** Por ende, un líder efectivo es quien tiene una clara visión del futuro deseado y es capaz de implementarla. Aquí podemos contrastar la actividad meramente administrativa o directiva con el liderazgo. Mientras que el gerente o administrador ha sido considerado una persona capaz de mantener a la organización en un estado de equilibrio, el líder es considerado una persona apta para promover cambios efectivos. Si se tienen en cuenta la *“preocupación por la tarea o producción”* y la *“preocupación por la gente”* como las dos dimensiones clave de la administración a lo largo de los últimos 40 años, ahora podemos aventurar la noción de que las dos dimensiones clave del liderazgo son *“visión”* e *“implementación”*.
3. **El liderazgo debe ser delineado en términos de sus funciones básicas.** Más que centrarse en lo que los líderes *son*, habremos de enfocarnos en lo que *hacen*. Una elaboración de nuestro concepto de liderazgo orientada más hacia la acción, arroja las ocho funciones ya antes esbozadas. Un cuidadoso estudio y análisis de éstas, revela que *cada una puede ser aprendida*.
4. **Puede asumirse que los directivos eficaces en la labor de llevar a cabo las ocho funciones propias del liderazgo, serán exitosos al satisfacer los tres criterios básicos del liderazgo efectivo.** En otras palabras, estos directivos-líderes alcanzarán resultados, los alcanzarán de una manera aceptable, y los alcanzarán tanto a corto como a largo plazo.

Guiados por estos cuatro principios, estamos ahora en posibilidad de responder a la pregunta, “¿los líderes nacen o se hacen?”. Ciertamente debe contemplarse que la herencia y los factores constitucionales, en cuanto a atributos tales como el bienestar físico y la capacidad intelectual, contribuyen, en efecto, al potencial de liderazgo. Pero, si se tiene en mente que el liderazgo efectivo se

encuentra dentro de un continuo, entonces podemos aseverar que prácticamente cualquier persona posee un *cierto monto* de potencial para el liderazgo; y cada uno de nosotros puede *desarrollar* este potencial de liderazgo todavía más, es decir, podemos *incrementar* nuestros talentos naturales. Si nos ubicamos en un planteamiento funcional del liderazgo, estaremos en condiciones de demostrar que éste puede ser aprendido. Debemos ahora hacer a un lado la polémica controversia de naturaleza versus crianza, y continuar, por tanto, con la tarea práctica que enfrentamos de desarrollar a nuestros futuros líderes.

Si se construye sobre el modelo funcional de liderazgo, un gran número de personas pueden verse involucradas en el desarrollo de nuestros futuros líderes. Las escuelas y universidades pueden enseñar liderazgo presentando el modelo funcional en una forma genérica. Las organizaciones, tanto públicas como privadas pueden impartir liderazgo en programas de educación continua ajustando el modelo genérico a su circunstancia particular. Los gerentes que aspiran a ser líderes efectivos pueden también utilizar el modelo funcional, por su cuenta, ya sea en su modalidad genérica o en la específicamente adaptada a su organización, para guiar así sus propias actividades de autodesarrollo. Esta propuesta de tres vertientes indudablemente rendirá fruto, y si es llevada a gran escala, es difícil imaginar lo que el impacto total puede llegar a ser.

Las Funciones de Liderazgo Aplicadas a la Gestión Administrativa

Ahora que ya tenemos una razonable comprensión de los aspectos substanciales implicados en el liderazgo. Podemos aprender de aquellas organizaciones que han tenido éxito, así como de aquellas que han fracasado, en el cometido de propiciar cambios fructíferos a través del liderazgo efectivo. Podemos entender los obstáculos que se erigen en contra del cambio, y especialmente las resistencias al mismo. Estamos entonces, por ende, en condiciones de comprender, no sólo los atributos que deben caracterizar a los líderes efectivos en calidad de agentes promotores de cambios, sino también los lineamientos que deben seguir para llegar a serlo.

La pregunta ahora para cada persona en un puesto de mando es: ¿Qué es lo que debo hacer?. Desde el marco conceptual del modelo de liderazgo aquí planteado, parece pertinente señalar cuatro alternativas:

1. **Usted puede optar por ser una Víctima:** Sentirse abrumado por todas las barreras existentes para efectuar cambios y pasar la mayor parte de su tiempo quejándose sobre esta situación.
2. **Usted puede optar por ser un Soñador:** Pasar la mayor parte de su tiempo creando hermosas imágenes sobre lo que su área puede llegar a ser, y permanecer marginado, a la orilla del lago que las refleja, tan sólo alimentando sus fantasías.
3. **Usted puede optar por ser un Ejecutor:** Esperar las directrices e instrucciones de otros sobre lo que se debe realizar.
4. **Usted puede optar por ser un Directivo-Líder:** Crear una visión sobre lo que el grupo puede llegar a ser e implementarla.

Si usted elige la cuarta alternativa, es mucho lo que puede hacer para llevar a cabo cambios constructivos; y es mucho lo que puede hacer para generar cambios *a pesar de e independientemente de lo que ocurre a su alrededor en el resto de la empresa u organización.*

Suponga, por ejemplo, que usted desea implantar un sistema de administración productivo en su área o departamento, un sistema que incorpore a todas las funciones administrativas o directivas. A continuación se muestran una lista de medidas pragmáticas que pueden ser adoptadas por cualquier jefe o supervisor para aplicar dicho sistema, sin que ello perturbe necesariamente las normas y procedimientos que regulan a la organización en general. Si bien es cierto que será difícil poner en marcha todas estas medidas dentro de un ámbito cuya administración prácticamente se limite, por ejemplo, a un cotidiano manejo de crisis, aún aquí es factible lograr implementar la mayor parte de las acciones enunciadas en los párrafos siguientes. Antes de proceder a ello, cabe señalar, que dichas acciones están organizadas conforme a las seis funciones administrativas más relevantes a ejercer por todo ocupante de un puesto de mando, a saber: (1) Establecer una filosofía administrativa, (2) Planear, (3) Organizar, (4) Seleccionar y desarrollar al personal, (5) Dirigir y liderar, y (6) Evaluar y controlar.

A. Establecer una Filosofía Administrativa

- Identifique una serie de valores para guiar a su área, sección o departamento.
- Formule un conjunto de metas explícitas para su área, sección o departamento.
- Genere un plan estratégico que ayude a su área, sección o departamento a conseguir sus metas y proceder conforme a sus valores.
- Integre, por escrito, los valores, metas y estrategias en una filosofía administrativa.

B. Planear

- Estudie la misión, objetivos y estrategias de la organización.
- Haga una descripción detallada del estado actual de su área, sección o departamento, en cuanto a lo perseguido desde el punto de vista organizacional.
- Especifique una clara visión del futuro deseado para su área, sección o departamento.
- Esclarezca las posibles discrepancias entre el estado presente y el pretendido.
- Plantee un plan, por escrito, para reducir las discrepancias encontradas.
- Implemente y evalúe el plan.

C. Organizar

- Proponga una estructura organizacional que facilite el alcance de las metas y objetivos de su grupo.
- Asegúrese de que todos los miembros de su grupo tengan una clara comprensión de sus responsabilidades laborales.
- Asegúrese de que todos los miembros de su grupo tengan una clara comprensión de su autoridad y del campo de acción donde pueden desplegarla libremente.
- Asegúrese de que existe un razonable equilibrio entre responsabilidad y autoridad.

D. Seleccionar y desarrollar al personal

- Precise los requerimientos profesionales, técnicos, de experiencia y de habilidades para cada uno de los puestos de su área, sección o departamento.
- Defina y ponga en marcha un procedimiento sistemático para entrevistar a candidatos a los puestos de su área, sección o departamento.
- Instaure un programa de orientación para los nuevos empleados.
- Provea un adiestramiento efectivo para cada uno de los miembros de su personal a través de asignaciones y entrenamiento en el lugar de trabajo, así como de capacitación formal.
- Asuma, a manera de interés personal, el desarrollo de la carrera de cada uno de los miembros de su grupo.
- Fomente el aprendizaje continuo y permanente como una *“forma de vida”* en cada uno de los integrantes de su grupo.

E. Dirigir y liderar

- Comunique a su grupo las expectativas más elevadas.
- Ofrezca a su personal información completa y exacta.
- Involucre a los miembros de su equipo en aquellas decisiones que influyan sobre su trabajo.
- Logre un alto grado de cooperación y de espíritu de equipo dentro de su grupo.
- Conviértase en un excelente modelo de identificación para los miembros de su grupo.

F. Evaluar y controlar

- Determine los factores críticos de éxito vinculados al desempeño de su área, sección o departamento.
- Implante un sistema de información que confiera datos precisos y oportunos sobre el estado o condición de los factores críticos de éxito.

- Mantenga estos datos de control accesibles a los miembros de su grupo, tanto para su propio autogobierno como para la resolución coordinada de problemas.
- Instrumente un programa efectivo de evaluación del desempeño.
- Dirija y administre entablando interacción y contacto directo al igual que asiduo con su personal, para saber lo que en efecto ocurre cotidianamente.

Cualquier gerente o supervisor de área puede llevar a cabo estas acciones conducentes al establecimiento de un sistema administrativo más ágil y fructífero. Un sistema de tales características necesariamente debe generar una mayor productividad para la unidad organizacional, y esto es precisamente lo que implica una buena administración o dirección. Pero una transformación semejante no puede materializarse bajo el mando de un jefe que se coloca en el papel de **Víctima**, ni tampoco puede ocurrir bajo las órdenes de un **Soñador**, ni de un simple **Ejecutor**. Sólo puede suceder bajo la guía y estímulo de un **Dirigente-Líder**.

Cada uno de nosotros puede aprovechar la sabiduría ofrecida por Tom Peters y Nancy Austin en su libro "*Pasión por la Excelencia*":

*"La evidencia es clara. Aún si una compañía no es estimulante, se observan **zonas aisladas de excelencia**. La excelencia es lo que usted, supervisor, gerente o vicepresidente, crea en su propio terreno. . . . Puede hacerse y se hace. . . . Las mayores transformaciones corporativas globales tienden a ir de arriba hacia abajo, y no lo contrario. Pero esto no representa ninguna excusa para no llevarlo a cabo con su propio personal"*.

Para concluir, sólo resta subrayar que los individuos que habrán de tener éxito y florecer en el futuro, serán aquellos que funjan como expertos agentes de cambio. Pero es menester hacer más que simplemente estar de acuerdo con esta afirmación. Se necesita actuar; y la acción que se requiere es convertirse en un verdadero maestro en el arte de reorientar las actividades propias y de otros hacia derroteros nunca antes explorados e intentados, para propiciar el surgimiento de niveles más elevados de realización y rendimiento.

***** Material extraído de:
Hitt, W.E.
"The leader-manager : Guidelines for action"
Battelle Press
Columbus, Ohio, 1988.

LINEAMIENTOS A SEGUIR PARA LA PLENA INTEGRACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO PRODUCTIVO

FORMULAR UNA VISION CLARA.

La visión se desarrolla a través de un proceso sistemático que consta de varios pasos:

1. Estudie la misión, metas, y planes estratégicos de la organización.
 - Asegúrese de que comprende claramente la misión central de la organización, esto es, su razón de existir.
 - Asegúrese de que comprende las metas globales que sostienen esta misión.
 - Estudie el plan estratégico de la organización a profundidad, incluyendo las áreas de mayor importancia, prioridades, cambios planeados de dirección, y nuevas habilidades que pudieran requerirse.
 - Tome nota de como puede su área o sección contribuir al plan estratégico.
2. Analice su área, departamento o sección.
 - Estudie el pasado, presente y futuro del área.
 - En relación al pasado, cuáles han sido las experiencias y el aprendizaje significativo que pueden contribuir al futuro.
 - En relación al presente, cuáles son las fuerzas y debilidades del área.
 - En relación al futuro, cuáles demandas o exigencias de producción o servicio pueden anticiparse para la unidad o departamento.

3. Esboce un enunciado preliminar de la visión.
 - Desarrolle un primer esbozo del estado futuro deseado para su área o departamento dentro de la organización.
 - Incluya una descripción de la misión de las áreas implicadas más importantes, del tipo de estructura organizacional y del tipo de gente. También incluya cómo espera usted ser visto por sus clientes.
4. Revise su esbozo con otros.
 - Revise la descripción preliminar de la visión con su jefe inmediato superior.
 - Revise la descripción preliminar de la visión con su personal.
 - Busque sus comentarios y recomendaciones activamente.
 - Sea un buen escucha.
5. Revise el enunciado preliminar de la visión a la luz de las observaciones y sugerencias recibidos de otros.
 - Tome notas cuando revise el enunciado preliminar de la visión con su jefe y sus subordinados.
 - Refelexione sobre estas notas.
 - Utilice esta información para afinar y fortalecer el enunciado de la visión.
 - Escriba y distribuya la versión revisada de la visión a todas las partes involucradas de la visión.
6. Incorpore la visión a los planes y sistemas de su área o departamento.
 - Para que la visión se convierta en una realidad concreta incorporela a los planes y sistemas operativos de su área.
 - Establezca una estructura organizacional que sustente la visión.
 - Establezca un programa de selección y desarrollo de personal que apoye la visión.

- Ajuste el programa de valuación de desempeño de tal manera que sustente a la visión.
 - Implemente un sistema de incentivos que refuerce aquellas conductas viiculadas al alcance de la visión.
7. Mida el progreso de su área o departamento bajo la perspectiva de la visión.
- Identifique los factores críticos de éxito vinculados con la visión.
 - Asegurese de que recibe datos oportunos sobre la condición o estado en que se encuentran cada uno de estos factores.
 - Mida su progreso sobre la base de qué también el área o departamento se está desempeñando en cada uno de estos factores.
8. Evalúe periódicamente la visión para hacerle posibles modificaciones.
- No espere llegar a tener una visión totalmente acabada e inamovible. El medio ambiente tanto externo como interno cambia. La interacción entre ambos ambientes cambia. Más aún, pudo no haber acertado del todo con su visión inicial. A la luz de estas consideraciones, es esencial que usted evalúe periódicamente la visión por si se requiere hacer algunos ajustes.

Al llevar a cabo estos ocho pasos es necesario considerar lo siguiente:

1. El líder debe ser realista y debe tener en cuenta la necesidad de actuar.
 - El líder no puede ser solo un soñador.
 - El líder no puede ser un mero observador de una esena interesante.
 - Es ecencial que el líder resida en un mundo de existencia empírica, en un mundo de problemas, fechas límite, escasos recursos, conflictos, retos, frustaciones, éxitos y fracasos.

2. El líder debe también ser un idealista y perseguir metas distantes en tiempo y espacio.
 - Como una persona idealista, el líder puede trascender el mundo de la existencia empírica y dedicar parte de su tiempo para soñar, y reflexionar sobre metas lejanas que van mas allá de lo que se tiene en el momento actual.
 - El mundo de la imaginación y de los sueños no está hecho de las mismas cosas que el mundo de la existencia empírica, pero es igualmente vital para la función de liderazgo.
3. Olvidarse del presente para ocuparse del mañana refleja ciertamente un sentimentalismo engañoso.
 - En verdad es como si el líder debiera usar anteojos bifocales, con la parte inferior de los lentes dirigidos hacia las necesidades del presente y la parte superior dirigida hacia los sueños del futuro. Siendo esenciales ambas partes de los anteojos.
4. El líder debe conformar el presente con miras al futuro.
 - Los líderes efectivos son capaces de mirar através simultáneamente a través de ambas mitades de los anteojos bifocales.
 - Por un lado se sumergen en las desiciones cotidianas al tiempo que dirigen estas desiciones hacia la visión del futuro deseado.

DESARROLLAR AL EQUIPO.

Construir un equipo productivo requiere de un enfoque incremental. Transformar a un equipo improductivo en uno productivo no puede lograrse a través de un simple movimiento deslumbrante, temerario e imaginativo. Mas bien, es necesario hacer muchas pequeñas cosas a lo largo de un extenso período de tiempo. Estas se resumen en las siguientes diez recomendaciones:

1. Decida que tipo de equipo necesita integrar.

- Lo importante aquí es saber exactamente que busca su organización o departamento, y entonces elegir el modelo apropiado.

2. Comunique su visión.

- La visión debe ser una visualización estimulante sobre el futuro que inspire a los miembros del equipo a poner en marcha su mejor esfuerzo.
- Lo importante es no mantener a la visión como un secreto. Compartala con su gente y solicite sus ideas sobre cómo perfeccionarla y transformarla en realidad.
- Tenga en mente que esto no es una actividad de una sola ocasión. La visión debe ser comunicada continuamente a través de palabras, decisiones y actos.

3. Comunique su filosofía administrativa.

- Como directivo, gerente o supervisor usted debe tener una filosofía administrativa básica, es decir, una dilucidación de su concepto de la administración y de cómo las funciones de mando deben ser llevadas a cabo.
- Esta filosofía administrativa debe incluir un claro enunciado de los valores, metas y estrategias. es importante que estos sean consistentes, y que se apoyen y refuercen uno a otro.
- Comparta con otras personas su filosofía administrativa. Asegurese de que sus decisiones y acciones diarias sean un reflejo fiel de la filosofía así expresada.

4. Comunique sus posturas sobre aspectos clave.

- Se tiende a confiar más en aquellos líderes de quienes se conoce su posición sobre asuntos atinentes a la organización y al entorno donde ésta se halla inmersa.
- En la mayoría de las organizaciones los aspectos importantes que afectan a la organización son debatidos día con día, y los líderes se forman sus propias opiniones y toman posiciones al respecto. Su personal desea saber esto. Comuniqueselos y en cuanto a algún asunto

particular no se preocupe demasiado de sostener por mucho tiempo un punto de vista consistentemente.

5. Involucre a los miembros de su equipo en el establecimiento de los objetivos del área.

- Convoque a juntas de los empleados clave que integran el equipo para formular las metas del área para el próximo período de trabajo
- A continuación lleve a cabo reuniones entre cada supervisor y cada empleado para acordar los objetivos de desempeño mismos que deberán quedar consignados por escrito a fin de apoyar los objetivos del área.

6. Involucre a los miembros del equipo en el desarrollo de estrategias.

- Una vez que los objetivos del área han sido formulados para el próximo periodo de trabajo, es entonces necesario formular estrategias sobre la mejor forma de lograr estos objetivos. Puede ser tentador para un gerente sentarse en su oficina a elaborar estas estrategias por si mismo. Es necesario resistir esta tentación.
- Establezca reuniones en donde usted y su gente formulen las estrategias en equipo. Si se asume que su gente tiene conocimientos y experiencias relevantes, las oportunidades de generar mejores estrategias de las que usted habria podido lograr solo, son mucho mayores. Lo mas importante es que su gente dirá: "lo hicimos nosotros mismos".

7. Involucre a los miembros del equipo en la resolución de problemas.

- Hay muchas oportunidades para involucrar a su gente en actividades para resolver problemas en equipo. Esto no quiere decir que usted involucre a su gente cada vez que surja un problema.
- Usted debe involucrarlos cuando es factible que hagan una contribución significativa y cuando es importante que se adueñen de la solución. Aquí la habilidad para llevar al equipo a través del proceso completo hasta que el equipo desarrolla su propio plan de acción para resolver el problema, es una habilidad de liderazgo de elevado nivel.

- Una estrategia que se sugiere para las reuniones de resolución de problemas en equipo se muestra a continuación:
 - Exprese el problema con claridad.
 - Describa la situación (incluyendo cualquier historia relevante) tal como se presenta ahora.
 - Describa lo que usted espera que será la situación si el esfuerzo de solución de problemas tiene un resultado exitoso.
 - Describa lo que será la situación si el esfuerzo de resolución de problemas fracasa.
 - Haga un listado de los beneficios que resultarán de un desenlace exitoso.
 - Haga un listado de los recursos que se requerirán para alcanzar tal resultado.
 - Haga un listado de las fuerzas impulsoras que pueden ayudar a resolver el problema.
 - Haga un listado de las fuerzas restrictivas que pueden evitar que el problema sea resuelto.
 - Desarrolle estrategias para resolver el problema.
 - Desarrolle un plan de acción que produzca el resultado deseado.

8. Involucre a los miembros del grupo en las decisiones clave.

- Hay muchas oportunidades para involucrar a su gente en las decisiones clave. Nuevamente, sería inapropiado involucrarlos en cada decisión, sin embargo debe hacerlo cada vez que una decisión pueda tener un impacto significativo en sus actividades.
- En una reunión de toma de decisiones con su gente, usted puede considerar cualquiera de los siguientes enfoques:

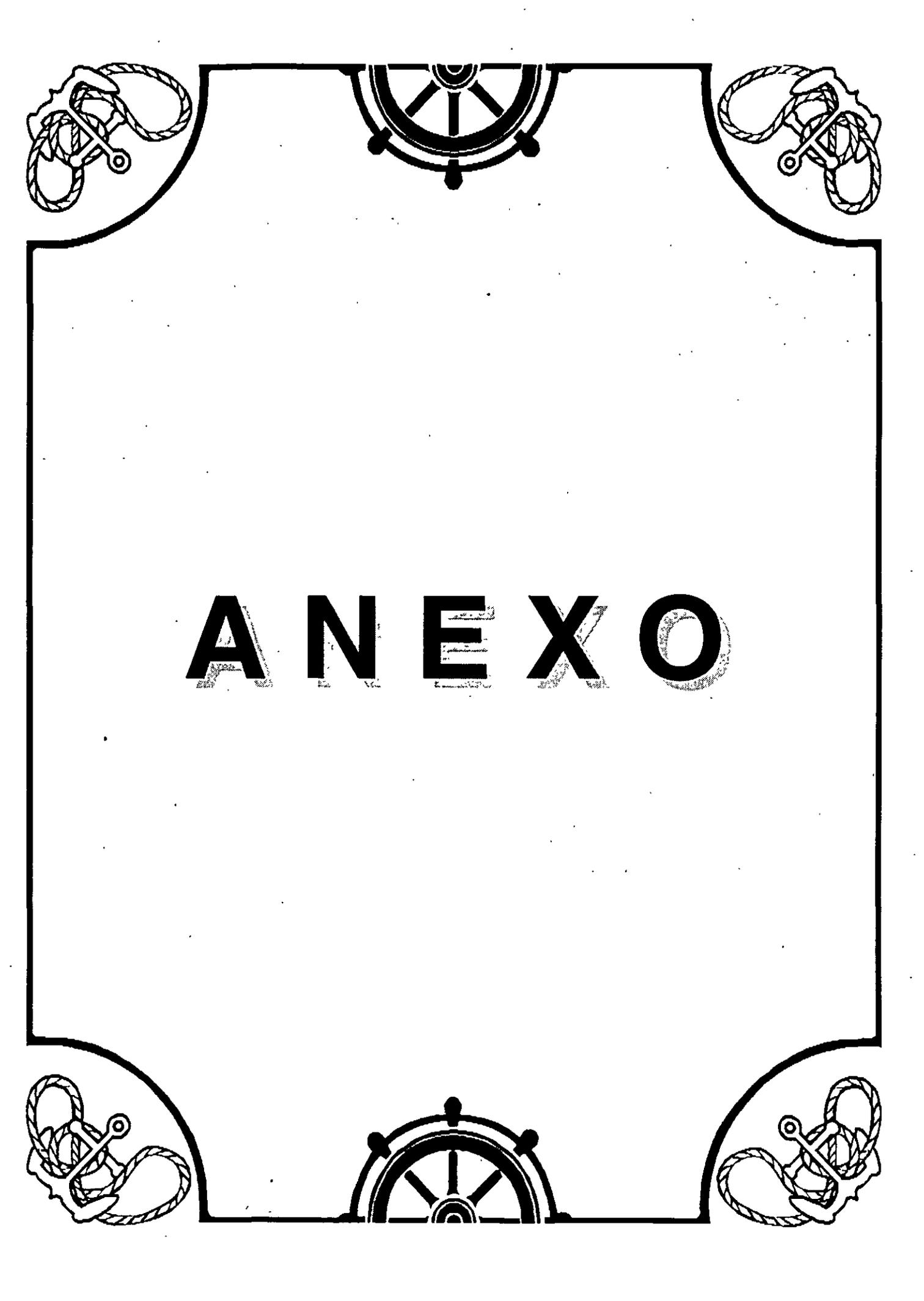
- Presenteles el problema, solicite sus ideas, y después tome usted la decisión.
 - Presenteles una decisión tentativa sujeta a cambios basados en las aportaciones de ellos.
 - Presenteles varias alternativas y permítales escoger la que ellos consideren la mejor, o
 - Presenteles una situación problemática y permítales generar las alternativas e incluso elegir la que mas se prefiera.
- Dependiendo de las circunstancias cualquiera de estos enfoques puede ser apropiado. Lo mas importante es dejarle saber a su personal, directamente, que enfoque está usted utilizando.
9. Involucre a los miembros del equipo en la revisión de avances y en las decisiones sobre medidas correctivas.
- Con un enfoque de liderazgo heróico, el líder se muestra diligente en monitorear el desempeño del grupo y en decidir sobre las acciones correctivas. En la mayor parte de las situaciones un enfoque mas efectivo es involucrar a los miembros del grupo en esta actividad.
 - Este último enfoque es superior al liderazgo heróico, debido, cuando menos a dos razones:
 - Las ideas de la gente que se haya en la línea de fuego tienden a mejorar la calidad de las decisiones referentes a acciones correctivas, y
 - La motivación de la gente que participa en la línea de fuego para implementar las decisiones se verá seguramente estimulada.
10. Involucre a los miembros del equipo en un programa de integración de grupo.
- Usted debe apartar cuando menos un dia cada año para un programa de integración de su equipo.

- Involucre a su personal clave en una reunión de todo el día y, si es posible aléjese del lugar de trabajo.
- El principal propósito de esta reunión es el de formular recomendaciones para ser un grupo mas productivo. Deben abordarse los siguientes aspectos:
 - ¿Qué también estamos funcionando como equipo?
 - ¿Cuáles barreras nos están impidiendo llegar a ser un equipo productivo?
 - ¿Qué acciones deberemos tomar para convertirnos en un equipo mas productivo?
- Una posible agenda para tales reuniones pudiera ser la siguiente:
 - Alejese de su lugar de trabajo durante un día.
 - Cada persona responde a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué me impide ser tan efecivo como querría ser en mi puesto?
 - ¿Qué impide al personal del área o departamento funcionar como un equipo efectivo?
 - ¿Qué es lo que mas me gusta de esta área que me gustaría mantener?
 - ¿Qué sugerencias tengo para mejorar la calidad de nuestras relaciones de trabajo y el funcionamiento de nuestro departamento?
 - Las respuestas son registradas en hojas de rotafolio.
 - El grupo establece prioridades sobre los problemas a los que desea abocarse.
 - El grupo empieza a trabajar en problemas de alta prioridad y
 - Se determina un tiempo para llevar a cabo un seguimiento.

- Ya sea que usted haya estado o no involucrado en semejante tipo de reunión suele encontrarse que el efectuar programas anuales de integración de equipos de trabajo con su personal, habrán de pagarle altos rendimientos.

Estas diez recomendaciones pueden ser aplicadas por cualquier persona en posición de mando que desee ser líder efectivo de un equipo. Si estas recomendaciones son aplicadas de una manera concienzuda y consistente, los resultados benéficos se harán aparentes rápidamente.

***** Material extraído de:
Hitt, W.E.
"The leader-manager : Guidelines for action"
Battelle Press
Columbus, Ohio, 1988.



A N E X O

TRABAJO EN EQUIPO

FACTORES OBSTACULIZADORES

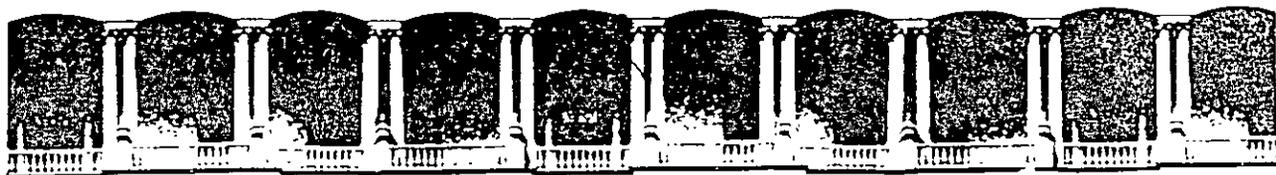
- * METAS INDIVIDUALES
- * DESINTEGRACIÓN
- * COMUNICACIÓN DEFICIENTE Y DISTORSIONADA
- * HIPOCRESÍA EN LAS RELACIONES HUMANAS
- * DIFICULTAD PARA PROPORCIONAR ORIENTACIÓN Y ENTRENAMIENTO
 - * AYUDA ESCASA
 - * IRRESPONSABILIDAD
 - * VISIÓN CERRADA
 - * VISIÓN DE TÚNEL
- * INTERACCIONES " GANAR - PERDER "
- * TENDENCIA ACENTUADA A SUBRAYAR LOS MÉRITOS PROPIOS E IGNORAR LOS AJENOS
- * CRÍTICAS ACERBAS A LOS ERRORES COMETIDOS POR OTROS
 - * INTRIGAS Y RUMORES
- * SUSPICACIA Y DEFENSA EXAGERADA DEL PROPIO TERRITORIO
 - * CONCENTRACIÓN DEL PODER
- * PROPENSIÓN A AUTOADJUDICARSE LOS ÉXITOS DEL GRUPO
- * INCLINACIÓN A NEGAR FALLAS PERSONALES Y PROYECCIÓN EN OTROS DE LA CULPA POR LOS PROPIOS FRACASOS
 - * INTENSA EGOLATRÍA E INDIVIDUALISMO
- * MANIPULACIÓN Y EXPLOTACIÓN
- * RIVALIDAD Y ENVIDIA

FACTORES PROMOTORES

- * METAS ORGANIZACIONALES
- * INTEGRACIÓN
- * COMUNICACIÓN EFICAZ, EFICIENTE Y ASERTIVA
- * SENCILLEZ Y HONESTIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS
- * FACILIDAD PARA PROPORCIONAR ORIENTACIÓN Y ENTRENAMIENTO
 - * AYUDA ABUNDANTE
 - * CORRESPONSABILIDAD
 - * VISIÓN DE CONJUNTO
 - * VISIÓN DE CAMPO
- * INTERACCIONES " GANAR - GANAR "
- * RECONOCIMIENTO A LOS MÉRITOS AJENOS Y DISPOSICIÓN A APRENDER DE ELLOS
- * TOLERANCIA Y ACEPTACIÓN DE LOS ERRORES COMETIDOS POR OTROS
 - * DIÁLOGO ABIERTO, CLARO Y VERAZ
- * CONFIANZA RECÍPROCA, LIBERTAD DE ACCIÓN Y DE EXPRESIÓN
 - * DELEGACIÓN DEL PODER
- * VISUALIZACIÓN DE LOS ÉXITOS ALCANZADOS COMO LOGROS COLECTIVOS
- * PERCEPCIÓN DE LOS FRACASOS COMO HECHOS A ASUMIR POR TODOS LOS MIEMBROS DEL GRUPO
 - * COMPAÑERISMO Y ESPÍRITU GREGARIO
- * LEALTAD Y COMPROMISO CON EL GRUPO
- * COLABORACIÓN Y ALTRUISMO

BENEFICIOS QUE APORTA EL TRABAJO EN EQUIPO

- Ser campo de prueba de las propias capacidades y éxitos, limitaciones y fallas, destrezas y torpezas; es la palestra de los grandes ensayos, errores y aciertos.
- Ser fuente de intensa estimulación interpersonal que lleva al individuo a ubicarse, interactuar e involucrarse en el cambiante contexto social.
- Ser defensa contra los dos grandes riesgos del mundo moderno, frenético y hostil: la "masificación" por un lado, y la soledad por el otro, en especial cuando se cumple aquello de que "los polos opuestos se unen".
- Ser un medio idóneo a través del cual se satisfacen variadas y profundas necesidades humanas, tales como afiliación, reconocimiento, logro, certidumbre, autoestima, creatividad y autorrealización.
- Ser el terreno fértil de la genuina colaboración y cooperación, donde lo valioso de los individuos se comparte al máximo, donde lo deficiente se supe y lo tergiversado se endereza; donde dar apoyo, información, experiencia y consejo, enriquece, en tanto la ley del intercambio espiritual determina que sea retribuido en proporción geométrica.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO HACIA LA MODERNIZACIÓN
1 y 8 de noviembre de 1997.

Complemento

Lic. Victoria Aguilar
México D.F.
1997.

FUNDAMENTOS DE COMUNICACIÓN :

CONDUCTAS FACILITADORAS Y OBSTACULIZADORAS

“MENSAJES YO”

Los “*mensajes YO*” son aquellos que comunican ideas, deseos, opiniones y sentimientos en primera persona, a diferencia de los “mensajes TU”, verbalizados en segunda persona.

El sujeto que emite “*mensajes YO*” habla por sí mismo y de sí mismo en forma descriptiva. Se busca evitar así (particularmente por lo que concierne a la manifestación de emociones negativas), lastimar, juzgar, culpabilizar, moralizar, insultar, burlarse o calificar a otros despectivamente. Por tanto, a la luz de estas consideraciones, resulta más conveniente decir: “me siento molesto”, “me duele tu actitud”, “estoy furioso contigo”, en substitución de: “eres inmaduro”, “eres cruel”, “eres desleal e indigno de confianza” ó “si fueras más considerado, no me harías esto”.

Los “*mensajes YO*” son asertivos, implican asumir la responsabilidad de los propios pensamientos y emociones, con lo cual, a la larga, se abre la posibilidad a una mayor así como más profunda comprensión y cercanía en las relaciones humanas. Por el contrario, los “mensajes TU”, pueden dar lugar a que alguien sea atacado o etiquetado en forma negativa, hecho que suscita en él respuestas agresivas, defensivas o evasivas, mientras que el emisor de dichos mensajes puede experimentar ulterior vergüenza o culpa, circunstancias que cierran las alternativas para promover y alcanzar un mejor entendimiento mutuo.

Los riesgos que se corren al emplear "**mensajes YO**" estriban en el temor a descubrir los propios sentimientos, debilidades, expectativas, ansiedades, preocupaciones, anhelos y/o fantasías, entre otros, poniendo con ello, a disposición de los demás, la información suficiente para que éstos la empleen con la intención premeditada de herirnos, agredirnos u hostigarnos. Estos riesgos son efectivamente reales, pero lo cierto es que las ventajas de los "**mensajes YO**" los superan con creces en virtud de sus aportaciones al enriquecimiento de nuestros vínculos con quienes nos rodean, tales como:

- ☞ Permitir un trato de persona a persona.
- ☞ No crear hostilidad ni deseos de tomar represalias, en tanto su práctica frecuente reduce, con el paso del tiempo, la posibilidad de caer en reproches o acusaciones explosivas, cargadas de rabia, emanadas de la represión prolongada de ciertos sentimientos negativos.
- ☞ Llevarnos a asumir la responsabilidad de nuestros afectos, ideas y comportamiento.
- ☞ Propiciar que el otro asuma la responsabilidad de sus actos, reflexione sobre ellos e inicie los cambios pertinentes.
- ☞ Impedirnos cometer el error de esperar a que el otro "nos lea la mente e intuya lo que nos sucede" (los demás no sabrán lo que queremos, a menos que hablemos por nosotros mismos).

- ☞ Poner en evidencia nuestra propia identidad. Al hablar en primera persona, decimos quiénes somos, qué pretendemos y qué puede esperarse de nosotros.

Fallas comunes en la formulación de los "mensajes YO"

- ☞ Dejarse influir por el prejuicio de que hablar en primera persona denota egocentrismo y/o narcisismo, por consiguiente se teme ser objeto de críticas y rechazo, debiendo luego recurrir a los "mensajes TU", mediante los cuales buscamos en realidad exteriorizar nuestro YO de modo indirecto; sin embargo, esto, a la postre, puede conducirnos a desvirtuar el verdadero significado y uso apropiado de los "***mensajes YO***", siendo entonces distorsionados en su esencia para colocarnos ante la eventualidad de caer de nuevo en el empleo de adjetivos calificativos al referirnos a la conducta de nuestros interlocutores, o bien, de incurrir en juegos psicológicos donde por lo general se termina controlando, manejando, sometiendo, devaluando o agrediendo a los demás, como es el caso de:

Expresar falsos halagos.- Se elogia a otros, alabándoles sus cualidades o atributos positivos, sin que, en un momento dado, ello corresponda a un reconocimiento genuino y sincero de los mismos, sino más bien, como preámbulo a la subrepticia intención de inducirlo, incitarlo, forzarlo o presionarlo sutilmente a satisfacer nuestras propias demandas o exigencias, evitando tener que plantearlas de manera directa y explícita, con el afán de conseguir minimizar, por ende, el riesgo de que nuestras peticiones nos sean negadas.

Hacerse la víctima.- Se habla efectivamente de los propios actos o emociones pero con la finalidad de sermonear, moralizar, culpabilizar o ejercer un "chantaje sentimental" sobre quien nos escucha.

Fingir.- Se ocultan deliberadamente los propios deseos o pretensiones, para más adelante comprometer u obligar al otro a complacernos a través de persuasiones manipulatorias con el argumento de que "es por tu propio bien" o "es sólo para tu beneficio o conveniencia".

Sabotear.- Se emiten conductas pasivo-agresivas para que el otro se percate de lo que deseamos o de lo que nos sucede, buscando evadir así tener que afrontar la responsabilidad y las consecuencias implicadas en el hecho de verbalizarlo de una manera más clara y directa.

Estos juegos nos aportan beneficios inmediatos, pues podemos lograr nuestros objetivos. No obstante, éstos son transitorios, ya que, a largo plazo, gastamos más energía y nos exponemos a malos entendidos, así como a la factible ocurrencia de despertar en los otros desconfianza, resentimiento, enojo y frustraciones innecesarias que van en detrimento de una comunicación más fructífera.



Conferir importancia excesiva y dar demasiado énfasis a lo negativo al expresar aquello que nos desagrada, lo cual, lejos de ser asertivo, se puede convertir en franca agresión.

☞ No describir los sentimientos o sucesos con suficiente exactitud, con lo que el mensaje termina por diluirse, mal interpretarse o ignorarse.

☞ Caer en erupciones súbitas de ira, cuando los "**mensajes YO**" no se han externalizado en el momento oportuno, sino que han sido contenidos hasta que el cúmulo de sentimientos negativos resulta intolerable, por lo que la emisión de tales mensajes se ve sobreintensificada, provocando efectos adversos a los buscados.

Las verbalizaciones en primera persona pudieran perder eficacia en el logro de su cometido bajo determinadas circunstancias. A continuación se mencionan algunas de ellas y lo que se recomienda hacer para afrontarlas exitosamente:

⇒ Nuestro interlocutor ignora nuestras palabras En este caso, cuando por toda respuesta, se obtiene indiferencia, es imperativo continuar insistiendo, a manera de "**disco rayado**", habida cuenta del momento propicio para ello, mediante la repetición serena, una y otra vez, de las palabras que simple y llanamente revelan nuestros deseos, necesidades, pensamientos y/o afectos, ejerciendo la virtud de la persistencia, y sintiéndonos tranquilos al poder ignorar, a través de este recurso, las posibles trampas verbales manipulatorias, los cebos dialécticos y la lógica irrelevante que pudieran argüirse para hacernos desistir o alejarnos del punto central de nuestro "**mensaje Yo**". Si aún con todo ésto nuestro interlocutor no atiende, hace caso omiso o evade nuestra aserción básica inicial, se sugiere retomarla pero ahora incrementando paulatinamente su fuerza tanto en forma como en contenido, es decir, reformulándola, al principio con la menor intensidad requerida para

alcanzar el objetivo pretendido, esto es, con un mínimo de esfuerzo y de emotividad, a fin de disminuir la probabilidad de desencadenar respuestas o reacciones adversas agudas, para a partir de ahí elevar gradualmente la escala de aserción, adquiriendo mayor énfasis y firmeza, hasta llegar a señalar a nuestro interlocutor las repercusiones que su persistencia en una actitud negativa puede acarrearle, sin que esto nos conduzca a perder el control y a caer en agresiones verbales y/o físicas. Todo ello tiene por propósito ofrecer a nuestro interlocutor la oportunidad y el tiempo suficientes para que modifique su proceder en el transcurso de esta **aserción progresiva**, antes de tener que recurrir al extremo de poner límites a través de advertencias y de vernos obligados a llevarlas eventualmente a la acción.



Nuestro interlocutor responde con otro "mensaje YO"

En este caso cabría **escuchar** al otro **empática y activamente**, permitirle ventilar sus emociones u opiniones, estimularlo a ello, explorar las demandas subyacentes a su proceder, y así hacerle sentir comprendido y tomado en cuenta, hecho que a la postre promoverá en él, a su vez, una mayor disposición e interés por escucharnos en reciprocidad. Esto implica considerar el estado emocional o situación específica en que se encuentra nuestro interlocutor, tras verbalizar lo que se quiere de él, o bien al defender nuestros propios derechos frente a él. Este tipo de aserción encierra mucha fuerza, pues, las personas suelen responder más fácil y positivamente cuando se reconoce y respeta su punto de vista; de aquí que la empatía deba estar estrechamente vinculada a la sinceridad y aceptación genuinas, de lo contrario se corre el riesgo de transformarla en un instrumento manipulatorio para obtener de otros lo que se desea, lo cual, a la larga, lejos de abrir la comunicación, la obtura.

⇒ Nuestro interlocutor rechaza activa o pasivamente nuestro “mensaje Yo”

Cuando se suscita algo semejante, puede hacerse uso de la **exploración**; ésta no es otra cosa que el análisis de los argumentos o actitudes de nuestro interlocutor mediante preguntas orientadas a develar la verdadera naturaleza de los mismos, y a entender las motivaciones o razones reales a ellos subyacentes que se esgrimen para no responder a nuestro mensaje o aseveración básica. Lo que se busca es obtener información capaz de promover una mayor comprensión de lo que ocurre y, por ello es importante que las preguntas estén exentas de toda crítica, es decir, deben centrarse o circunscribirse exclusivamente a los argumentos o comportamientos explicitados y no dirigirse hacia la persona que los emite, porque esto último puede hacerla sentir juzgada, perseguida o etiquetada, generando resistencias a una mayor y mejor apertura al diálogo, y lejos de allanar el camino hacia éste, puede deteriorarlo hiriendo susceptibilidades al ocasionar malos entendidos u ofensas innecesarias.

⇒ Nuestro interlocutor se rehusa a rectificar su actitud

Suele suceder que nuestro interlocutor se niegue a concedernos lo expresado por nuestro “mensaje Yo”, ya sea en forma explícita o tácita. En este caso, se hace evidente la presencia de un conflicto de intereses o prerrogativas que exige ser dirimido o solucionado por medio de una **transacción o compromiso viable**; para lo cual es necesario crear un clima de más apertura, intercambio y diálogo con miras a llegar a una negociación, de tal manera que las personas involucradas en la circunstancia problemática alcancen por mutua conformidad, alguna forma de satisfacción parcial y equitativa a sus demandas, sin que ninguna de ellas sufra un menoscabo en su dignidad y autorrespeto, en cuya situación, no caben arreglos de ninguna índole.



Nuestro interlocutor rompe un acuerdo previamente establecido

En tal caso, se busca **confrontar** al interlocutor, haciéndole ver las discrepancias existentes entre un compromiso contraído y reconocido por él luego de una transacción, y sus actos o comportamientos manifiestos subsecuentes a aquél, cuando éstos contradicen lo anteriormente aceptado o pactado. Al realizar una confrontación, es fundamental apearse de modo estricto a una especificación clara, pormenorizada y objetiva de lo acordado en contraposición a lo realizado por nuestro interlocutor, para terminar reiterando lo que de él se desea. Es imperativo mantener una posición meramente descriptiva, a fin de evitar agresiones, juicios de valor, frases incriminatorias y amenazas, cuya aparición puede dar lugar a manipulaciones, las cuales, al propio tiempo, estimulan respuestas defensivas, evasivas o de contraataque que restringen o anulan toda posibilidad de entendimiento.



Nuestro interlocutor reacciona con una crítica o serie de ellas

En este caso, se busca suscitar o provocar tranquilamente más críticas por parte de nuestro interlocutor, a través de un **interrogatorio** exhaustivo centrado en aquello que se nos señala, con el fin de sacar provecho de la información ahí contenida (si es fidedigna) o de agotarla (si es manipulativa), induciendo asimismo a nuestros críticos, a mostrarse más asertivos y a no hacer uso de ataques verbales o juegos coercitivos, sino más bien a expresar con mayor claridad y sinceridad sus sentimientos negativos, logrando de este modo mejorar la comunicación.



Nuestro interlocutor reacciona con una crítica o serie de ellas que resultan injustificadas

En este caso, dado que nuestro interlocutor pretende entablar una relación de naturaleza agresiva o pasivo-agresiva a través de críticas o ataques verbales sin fundamento real, y por ello destinados a manipularnos, en lugar de forjar vínculos autoafirmativos mediante el uso de autorrevelaciones (“mensajes Yo”) y escucha activa, una opción para enfrentar la hostilidad constructivamente, radica en recurrir a la técnica de comunicación asertiva conocida como **“banco de niebla”**. Dicha técnica consiste en aceptar serenamente las críticas o ataques verbales, reconociendo la posibilidad de que haya parte de verdad en lo que expresan, para así estar en mejores condiciones de poder frenar su impacto adecuadamente, sin sentirnos violentos, ni adoptar actitudes ansiosas o defensivas, o bien, sin tener que contraatacar ni permanecer en silencio e inermes abdicando a nuestros derechos ante la presión de los juicios hostiles de los demás; dado que aquí se concede al interlocutor el beneficio de la duda, y sus palabras no son rechazadas, sino, al contrario, son en efecto, recibidas y tomadas en cuenta sin oponer resistencia alguna, lo cual finalmente lleva a romper su juego coercitivo y por ende acaba extinguiendo su proceder.



Nuestro interlocutor reacciona con una crítica o serie de ellas que resultan justificadas

Ante tales circunstancias, es conveniente **asumir nuestras faltas** mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas que se formulan a propósito de ellas. La franca aceptación de las propias fallas o limitaciones desde una postura de autorrespeto y responsabilidad, con firmes acciones de enmienda, nos permite sentirnos cómodos aún advirtiendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad, sin tener que ponernos ansiosos o a la defensiva, ni vernos obligados a negar un error verdadero, hecho que, a su vez, no sólo abre la posibilidad de convertir a este último en una oportunidad de aprendizaje, sino que también ayuda simultáneamente a reducir la ira u hostilidad de nuestros críticos.

ESCUCHA ACTIVA

Las sugerencias que a continuación se enuncian, persiguen el propósito de animar e inducir al interlocutor a hablarnos con mayor libertad sobre sí mismo, como punto de partida para iniciar un diálogo orientado a favorecer una comunicación más fluída en ambas direcciones.

- ☺ Mantenga contacto cara a cara y con la mirada.
- ☺ Vuelva el cuerpo y la cabeza hacia quien a usted se dirige, mostrándose atento pero no tenso, paciente y relajado mas no distraído, indiferente o abúlico.
- ☺ Tenga siempre en cuenta su lenguaje facial y corporal, empleándolo convenientemente como respuesta o reacción no verbal que denote interés en lo expuesto por los demás.
- ☺ No se restrinja a una mera recepción pasiva de lo percibido, sino asimismo, ofrezca retroalimentación verbal directa al respecto para mantener permanentemente abiertos los canales de la comunicación.
- ☺ Sus pensamientos no deben estar ocupados en decisiones acerca de lo que va a decir cuando tenga la palabra, ni tampoco en otros asuntos irrelevantes a los temas tratados. Es imperativo que usted esté "verdaderamente presente" en cada conversación.

- ☺ Permanezca con la mente abierta y con una intención genuina de enriquecerse con otros puntos de vista: No sólo se limite a oír, procure llegar a entender por completo recurriendo para este fin al uso de la empatía.

- ☺ Corrobore su comprensión fidedigna de la información recibida: Plantee preguntas que contribuyan a ampliar o a aclarar las dudas surgidas sobre lo expresado.

- ☺ Haga comentarios estimulantes que inviten a sostener y profundizar el diálogo.

- ☺ Repita los puntos clave mencionados en su transcurso.

- ☺ Busque y logre coherencia y continuidad: Enlace los diferentes elementos abordados durante la plática.

- ☺ Resuma los aspectos fundamentales de la misma.

- ☺ Aprenda a "leer entre líneas": Procure ir más allá del mero contenido formal de las verbalizaciones, considerando no sólo lo que se dice explícitamente, sino también lo que se halla tácito o implícito.

- ☺ Confirme su impresión sobre las emociones de aquellos con quienes conversa: Desarrolle su sensibilidad hacia las palabras y los afectos a ellas vinculadas.

☺ Evite mezclar su subjetividad con la objetividad del mensaje captado, modificándolo o distorsionando su esencia.

☺ Sustráigase al influjo del "efecto de aura o halo"; ésto es, a la tendencia a dejarse contaminar o a permitir que las primeras sensaciones causadas por una característica aislada de un individuo, ya sean de índole positiva o negativa, determinen su apreciación total de él.

☺ Respete la persona de su interlocutor, aún cuando difiera de sus intereses, necesidades, deseos, metas, sentimientos o ideología; esto implica, abstenerse de caer en actitudes negativas que pudieran obstaculizar, deteriorar o anular toda posibilidad de encuentro fructífero, a saber:

- ☹ Censurar o criticar.
- ☹ Sermonear o moralizar.
- ☹ Culpabilizar.
- ☹ Ridiculizar o avergonzar.
- ☹ Interpretar o diagnosticar.
- ☹ Desacreditar o desvalorizar.
- ☹ Prejuizar.
- ☹ Interrumpir.
- ☹ Ignorar o restar importancia.
- ☹ Parcializar la información.
- ☹ Simular aprobación o concordancia.

Las actitudes inadecuadas en el terreno de la comunicación, tales como las señaladas en la página precedente, son muchas y de naturaleza heterogénea. Podríamos hacer todo un tratado con ellas. Sin embargo, una muestra suficientemente representativa es "*La Docena Sucia*" del Dr. Thomas Gordon, misma que en versión modificada y adaptada, se ofrece a continuación, a fin de retomar, pero ahora con mayor detenimiento, algunas de las conductas previamente enunciadas, e ilustrar con ello, cómo determinados comportamientos tienden a promover reacciones nocivas en forma abierta o sutil, contribuyendo así a originar y/o exacerbar los conflictos en los vínculos interpersonales.

Ordenar, dirigir, mandar, imponer.

"Tú debes. . ."

"Tú tienes que. . ."

Cuando nos dirigimos a otros de esta manera suscitamos en ellos miedo, resistencia, rebeldía y/o actitudes retadoras. A nadie le gusta ser objeto de órdenes e imposiciones, por ésto se produce también resentimiento. Tales conductas pueden romper cualquier comunicación posterior de parte del otro, o generar una respuesta defensiva o negativa. A menudo los individuos se sienten rechazados si sus necesidades personales han sido ignoradas, y se sienten humillados si tal trato ocurre delante de los demás.

☒ Amonestar, amenazar.

"Si no haces. . . entonces. . ."

Se usa el poder como medio para amedrentar. Se incita al interlocutor a ofrecer una prueba, o a lanzar un desafío. Puede lograrse que el otro obedezca, pero será solamente por temor. Al igual que en el caso anterior, puede desencadenarse oposicionismo, coraje, resentimiento y rebeldía.

☒ Moralizar, sermonear.

"Tú deberías. . ."

"Esa es tu obligación. . ."

"Esa es tu responsabilidad. . ."

Se insiste en el "cumplimiento de exigencias" y en cierta vaga autoridad externa. Su intención es presionar para que el otro se sienta culpable, atado, forzado y/o comprometido; se pretende ejercer un dominio subrepticio, situación que a menudo despierta resistencia pasiva o franco negativismo: "¿Quién dice que yo debo de. . .?", o "¿Por qué yo debo de. . .?". Tales mensajes comunican asimismo, falta de confianza: "Tú no eres suficientemente inteligente", o bien, "No eres responsable", a lo cual, se suele responder con recelo y suspicacia.

☒ Aconsejar, dar soluciones.

“Lo que yo haría en tu caso. . .”

“Sería mejor para ti que. . .”

“¿Por qué tú no. . .?”

“Yo te aseguro que. . .”

No es necesariamente cierto que la gente siempre busca un consejo o una solución. Éstos denotan superioridad, pueden provocar que el otro se sienta inadecuado e inferior, y por ende, se incline a reaccionar con reticencias y objeciones: “Yo no quiero que me digas lo que debo o no hacer. . .”, “Cómo puedes sugerir eso, tú no entiendes nada de lo que me sucede. . .”, “Cuando yo quiera un consejo tuyo, te lo pediré. . .”.

Si las admoniciones o sugerencias de otros no parecen sensatas, el receptor tendrá que argumentar en contra y dedicar tiempo a ésto, en lugar de ponerse a encontrar sus propias respuestas. De igual modo, el consejo puede convertir a su destinatario en un ser dependiente, incapaz de ejercitar su pensamiento creativo; además, si resulta erróneo, propicia que éste evada asumir las consecuencias inherentes al hecho de haberlo puesto en práctica: “Yo no tengo la culpa, sólo hice lo que él me recomendó, pero ésa no era mi idea, ni mi intención. . .”.

X Persuadir con lógica, argüir, dar cátedra.

“¿No te das cuenta. . .?”

“Mira que estás en un error. . .”

“Los hechos son que. . .”

“Sí, pero debes entender que. . .”

Tales conductas movilizan mecanismos de auto-protección y, por lo general, dan lugar a contra-argumentos. También pueden llevar a que el otro se sienta minimizado debido a que implican superioridad de quien arguye. El comportamiento persuasivo habitualmente hace que el otro salvaguarde su propia posición con mayor fuerza aún, y que se enfrasque en una discusión, donde busque rebatir: “Tú siempre piensas que tú tienes la razón, pero. . .”.

El hecho de tener la lógica de nuestro lado no siempre trae consigo una mayor obediencia, aceptación o aquiescencia de los demás. La emoción que regularmente brota, puede manifestarse como: “Él hace que me sienta un perfecto idiota. . .”.

Juzgar, criticar, censurar.

"Tú eres malo. . ."

"Como eres tan flojo. . ."

"Estás actuando como un tonto. . ."

Más que cualquier otro tipo de mensaje, éste favorece que la otra persona se sienta incómoda, inferior, incompetente, mala, torpe. También puede hacerla sentir culpable. Con frecuencia responde muy defensivamente, pues a nadie le gusta estar equivocado. Este tipo de aseveraciones rompen la comunicación: "Si voy a ser juzgado, no le voy a decir todo lo que pienso o siento. . .".

Alabar, aprobar, evaluar positivamente.

"Tú eres muy bueno. . ."

"Tú haces muy bien el trabajo. . ."

"Yo te apoyo por completo. . ."

"Así es como debes actuar. . ."

El alabar y evaluar positivamente no siempre tienen los efectos constructivos que esperamos. Si se valora invariablemente de modo positivo, el otro puede deducir, por tanto, que la ausencia de un juicio de tal índole en una situación particular, representa entonces una crítica negativa: "Tú no has dicho nada sobre mi trabajo hoy, seguramente no te agrada". Por otro lado, una evaluación positiva que no coincide con la esperada por el interlocutor, puede ser amenazante para él, o ser percibida como falsa, en tanto puede ocurrir que las alabanzas le parezcan manipulaciones: "Me estás diciendo eso para hacer que yo trabaje más. . .".

La alabanza coloca a quienes la conceden en una posición de superioridad; el derecho a evaluar a otro implica que ellos saben lo que es bueno y malo.

☒ Ridiculizar, avergonzar.

“Eres un inmaduro. . .”

“Eres bastante torpe para realizar el trabajo. . .”

“No tienes remedio, eres un verdadero estúpido. . .”

Tales afirmaciones tienen un efecto devastador, ya que destruyen la imagen que tiene el otro de sí mismo. Pueden hacer que la persona se sienta sin dignidad, mala abandonada y rechazada. Una respuesta común a semejantes comentarios es dar la espalda, física o moralmente a quien los emite: “Si yo soy eso que dices, tú eres. . .”, “Mira quien lo dice. . .”, “Y qué, al fin me voy a ir de aquí. . .”.

☒ Interpretar, psicoanalizar, diagnosticar.

“Lo que tú necesitas es. . .”

“En lo que estás equivocado es. . .”

“Estás tratando de llamar la atención por. . .”

“Tú realmente quieres decir que. . .”

“Tu problema es. . .”

Decirle a otro lo que realmente está sintiendo, cuáles son sus verdaderos móviles o las razones por las cuales está actuando en tal forma, puede ser muy persecutorio e intimidante. Hacer el papel de psicoanalista con los demás es no sólo agresivo para ellos, sino peligroso y frustrante a la vez. Si el análisis es errado, el otro se resiste; si es correcto, se sentirá expuesto públicamente,

desnudo y atrapado. El mensaje "Yo sé lo que tú necesitas" encierra la noción de ser superior por tener mayores conocimientos o experiencia que el otro. La gente se torna resentida y colérica cuando otro elucida sus motivos y sus pensamientos. Así, las interpretaciones pueden frenar la comunicación, ya que desaniman al otro a exponer más acerca de sí mismo.

☒ Consolar, amparar, alentar.

"Vamos, eso no es tan malo. . ."

"No te preocupes, ya te sentirás mejor. . ."

"Tu problema se va a resolver por sí solo. . ."

Paradójicamente, estos comentarios pueden tener efectos perniciosos. Pretender tranquilizar a otro puede hacerle sentir que no se le comprende: "Si, para ti es fácil decir eso, pero tú no sabes cuánto miedo tengo". Las expresiones de amparo y sostén pueden también mostrarle al otro: "No te quiero débil o inadecuado. . .yo no puedo tolerar eso". Si las cosas no cambian favorablemente para la persona, entonces puede tener resentimiento hacia quien le emitió mensajes de aliento, por haberla engañado: Decirle a una muchacha que se considera poco atractiva que es muy guapa, puede estimular en ella una fuerte animadversión u hostilidad, e incluso puede hacerle perder la confianza en el otro: "Tú estás diciendo eso sólo para que me sienta mejor, pero en realidad no eres sincero".

✘ Preguntar, interrogar, sondear.

“¿Por qué. . .?”

“¿Quién. . .?”

“¿Dónde. . .?”

“¿Cómo. . .?”

La respuesta de las personas al sondeo o cuestionamiento, es, a menudo, ponerse a la defensiva y sentirse “en el banquillo de los acusados”. Muchas preguntas son amenazantes pues el sujeto no sabe por qué lo están interpelando. Siente que el interrogador es un entrometido. El preguntar puede transmitir una falta de confianza, sospecha o duda acerca del otro: “Tú no necesitas preguntarme si yo sé la forma, yo ya lo he hecho antes. . .”. Algunas preguntas de tipo sondeo hacen que la persona se sienta acosada y orillada a llegar a una conclusión en su contra. En otras ocasiones, cuando alguien interroga, puede dar a entender que está acumulando información para poder resolver un problema del otro, más que permitir a éste resolverlo por sí mismo: “Si yo les digo a mis jefes lo que inquietan, entonces yo tendré que escuchar sus respuestas y hacer lo que ellos digan”. En tal caso, las preguntas más bien restringen drásticamente la cantidad de información que podrían aportar los demás si solamente se les animara a que hablaran en forma espontánea.

☒ Distraer, desviar el tema, hacer bromas.

“No hablemos de eso ahora. . .”

“A propósito, eso me recuerda que. . .”

“Te levantaste hoy por el lado izquierdo de la cama. . .¿verdad?”

Estas verbalizaciones pueden comunicar al otro que no se está interesado en él, que no se respetan sus sentimientos. En general los seres humanos adoptan una actitud muy seria y circunspecta cuando necesitan hablar de algo personal. Si les responden bromeando, pueden sentirse heridos o rechazados. Distraer a los demás de sus sentimientos, puede parecer oportuno por el momento, pero los sentimientos no se desvanecen. Suelen resurgir más tarde. Los problemas diferidos rara vez son resueltos. Las personas quieren ser escuchadas y comprendidas con respeto. Si se les hace a un lado, experimentan frustración y coraje, al tiempo que aprenden muy pronto a llevar a otro lado sus tribulaciones importantes y a reprimir sus emociones.

Para concluir este apartado, solo resta subrayar que las doce conductas descritas encubren mensajes de no aceptación, rechazo, culpa, deseos de cambiar a los demás y de controlarlos, así como de menospreciarles en su capacidad para hacer frente a sus responsabilidades y dificultades. Por consiguiente, no únicamente bloquean la comunicación, sino que también menoscaban las relaciones interpersonales, de aquí la trascendencia de identificarlas y erradicarlas del propio comportamiento.

RETROALIMENTACIÓN

El término "retroalimentación" procede del campo de la cibernética y, en ese contexto, se refiere al regreso parcial o completo de un proceso a su fuente original. La retroalimentación en el área de la ciencia del comportamiento humano, alude a que al individuo emisor de una conducta determinada, le es devuelto el resultado de los efectos por ésta producidos, con objeto de poder aprender de ello y extraer algún provecho.

A fin de que la retroalimentación sea más productiva, debe hacerse hincapié en un aspecto substancial de su proceso: requiere ser de utilidad a la persona que la recibe.

Para ser útil, la retroalimentación debe revestir tal forma que su receptor: a) comprenda la información, b) acepte la información, y c) haga algo con la información.

Algunos tipos de retroalimentación sirven sólo a las necesidades de la persona que la proporciona y no a las de quien la recibe. A este respecto cabe señalar que su valor ha de descansar en el beneficio que aporta al receptor y no en la "descarga" que representa para el transmisor, igualmente es esencial atender al monto de información utilizable y capaz de ser tolerada por aquél que la recibe, anteponiéndola a la cantidad de datos que el emisor posee y quisiera poner de manifiesto.

La retroalimentación eficaz está encaminada a ayudar a encontrar nuevas respuestas que sienten las bases de una futura mejoría, y no convertirse en un medio de exteriorización de deseos de venganza, dominio o ataque por parte del dador.

La retroalimentación es un instrumento que tiene por propósito facilitar que el receptor se dé cuenta de cómo su proceder afecta a otros y del grado de armonía o discrepancia que puede haber entre las consecuencias de sus actos y lo que él conscientemente desea lograr.

Para el pleno alcance de tal propósito, suele ser recomendable formular retroalimentaciones a través de lo que en el área de la comunicación asertiva se conoce como "*mensajes YO*".

Reglas básicas para ofrecer una retroalimentación eficaz

Existen varios aspectos relevantes cuya observancia al proporcionar retroalimentación aseguran un desenlace más constructivo y pueden ayudar a evitar el surgimiento de mecanismos defensivos que obturan la comunicación, entre ellos cabe incluir los siguientes:

- ♣ Toda percepción, reacción u opinión debe ser presentada como tal, y no como un hecho consumado.

- ♣ La retroalimentación debe centrarse en términos de comportamientos manifiestos específicos, más que en abstracciones, inferencias o generalizaciones, y debe ser expresada con claridad mediante ejemplos descriptivos e ilustrativos aunados al uso de un lenguaje accesible al receptor.

- ♣ La retroalimentación debe ser dada en el momento más propicio, preferentemente de manera inmediata a aquello a que hace referencia, o, por el contrario, de ser preciso, en forma postergada, cuando la situación es confusa, cuando el emisor es presa de una ira incontrolable que perjudicaría al receptor, y cuando este último no está preparado o en la mejor disposición para recibirla.

- ♣ Si la retroalimentación requiere ser valorativa más que puramente descriptiva, debe fincarse en criterios preestablecidos, probables resultados, o posibles mejoras, más que en la imposición de juicios calificativos sobre lo "bueno" y lo "malo".

- ♣ La retroalimentación concerniente a las áreas o índices de desempeño debe incluir una discusión sobre lo que es conceptualizado como "alto" o "bajo", donde se incluyan comentarios sobre las determinadas acciones que parecen contribuir y limitar la total eficacia o realización de las metas.

- ♣ Al analizar áreas problemáticas en que existan procedimientos técnicos delimitados para alcanzar soluciones, deben hacerse sugerencias acerca de los posibles medios o recursos para incrementar el rendimiento, pero es conveniente manejarlas no como consejos, respuestas u orientaciones dogmáticas, irrefutables, indiscutibles que se imponen al sujeto retroalimentado, sino más bien desde una perspectiva de exploración conjunta de alternativas que lo involucra en la búsqueda de las mismas y en la responsabilidad que a ello subyace.

- ♣ La retroalimentación debe evitar el uso de vocablos "emocionalmente cargados" que despierten ansiedad y estimulan la aparición de respuestas defensivas.

- ♣ Es común descubrir que el contenido de la retroalimentación obedece a una percepción distorsionada del dador, en consecuencia, éste debe ser verificado, de ser posible, por otras personas; es decir, corroborar previamente, interrogándoles, la veracidad de las opiniones u observaciones que habrán de expresarse. Cuando se torna evidente que otros la confirman, la retroalimentación aumenta en eficacia para el receptor.

- ♣ La retroalimentación debe estar ligada a aquellos factores sobre los que el individuo puede ejercer algún control o cambio para evitar subsecuentes sentimientos de frustración paralizantes o desmoralizantes. Igualmente, debe ser proporcionada de manera que muestre cómo puede ser aplicada a la planificación o perfeccionamiento de acciones correctivas opcionales.

- ♣ Al encontrar defensas o reacciones emotivas, la persona dadora de retroalimentación debe, ante todo, afrontarlas y manejarlas, más que intentar persuadir, apelar al uso de la razón u ofrecer información adicional.

- ♣ La retroalimentación debe ser emitida en forma tal que comunique aceptación al receptor como una persona valiosa, digna de respeto, y con pleno derecho a su individualidad.

Reglas básicas para recibir retroalimentación

Existen ciertos pasos a seguir al recibir retroalimentación que pueden incrementar su valor para quien es objeto de ella, entre los cuales cabe mencionar:

- ❖ Actuar como un buen escucha, esto es, utilizar el lenguaje verbal aunado a los lenguajes facial y corporal para manifestar atención, interés y deseos de comprender.
- ❖ Procurar hacer un esfuerzo no sólo por actuar como un buen escucha, sino también por serlo, ésto implica, no caer en el juego de "tomar turnos para hablar", pensando en lo que se va a decir en cuanto tomemos la palabra o discutiendo "en silencio" todos los comentarios o argumentos de nuestro interlocutor, pues ésto nos permite OÍR, pero va en detrimento de ESCUCHAR realmente.
- ❖ Centrarse en especial sobre las ideas o hechos principales, desechando lo accesorio, superficial e irrelevante.
- ❖ Responder a los contenidos concretos del diálogo y no a las sensaciones o sentimientos que nuestro interlocutor despierta en nosotros, pues ésto último con frecuencia influye en la interpretación conferida a los temas tratados, menoscabando la objetividad con que son recibidos.
- ❖ Si las propias emociones son muy intensas, es importante registrarlas, pero no permitir que interfieran o nos distraigan de escuchar, sino más bien ponerlas al servicio de una comunicación más amplia y profunda conducente a entender a otros y a hacernos entender por ellos.

- ❖ Evitar la intromisión de actitudes defensivas, pero sí tomar nota mentalmente de cualquier pregunta o desacuerdo que pudiera surgir, para su posterior discusión, siempre y cuando, ésto no perjudique nuestros niveles de concentración ante lo que se nos está comunicando.
- ❖ Ser empático.
- ❖ Parafrasear lo que se cree haber escuchado para verificar lo percibido.
- ❖ Formular preguntas aclaratorias y solicitar ejemplos sobre aspectos confusos o en donde hay discrepancias.
- ❖ Discernir cuidadosamente la precisión, certeza o valor potencial de lo escuchado.
- ❖ Recabar mayor información de fuentes adicionales o del registro de la propia conducta y de los efectos que ésta origina en otras personas.
- ❖ No hiper-reaccionar a la retroalimentación, pero, en la medida de lo requerido, buscar modificar el comportamiento en la dirección propuesta, para más adelante evaluar los resultados conseguidos.

EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Atrapados en un ambiente de incertidumbre y de cambios intermitentes o radicales, las empresas y los trabajadores tienden a reaccionar en previsibles formas disfuncionales: se sienten víctimas, se empeñan en trabajar con mayor ahínco como si nada estuviera cambiando, o bien, fingen que avanzan. Pero, la única forma efectiva para poder enfrentarnos al mundo actual es hacer valer una disposición positiva para aprender y para autogobernarnos, a fin de arrostrar al cambio constructivamente, superando así la mentalidad negativista y pesimista que con demasiada frecuencia llega a apoderarse de nosotros.

Para permanecer se necesita estar en continua progresión y aprender cosas nuevas. El aprendizaje es la clave, y el aprendizaje más básico es que hay, en efecto, un mundo nuevo. Las empresas que están siendo capaces de crecer en un mundo cambiante son aquellas que han aprendido cómo aprender y han podido traducir ese proceso en una cultura organizacional capaz de facilitar el aprendizaje colectivo. La meta es fomentar y mantener empresas que sigan aprendiendo para el cambio y que atraigan empleados con visión que puedan asegurar el futuro de las mismas.

Hoy en día, empleados y empresas enfrentan la decisión de optar por aferrarse a las limitaciones del pasado o liberarse, por medio del aprendizaje, para procurar la superación personal y organizacional. La esencia del liderazgo, en este contexto, es pues, la capacidad para facilitar el paso de la burocracia hacia un ambiente laboral de dirección autónoma sustentada en una cultura del aprendizaje, donde la lealtad, la motivación y el compromiso asumen un papel preponderante en la manera de concebir, entender y manejar las cuestiones esenciales de la vida empresarial.

A medida que se suscita una transición hacia un nuevo orden o paradigma de funcionamiento organizacional, muchos mandos altos e intermedios luchan con cuestiones básicas sobre cómo dirigir y administrar en este desconocido ambiente nuevo, en el que, lo queramos o no, todos somos empleados eventuales. La mayoría de los ejecutivos conceptualizan este dilema más en términos de adherencia que de lazos. La cuestión expresada cada vez con mayor frecuencia es: *"Después de todos los despidos, retiros anticipados, reconstrucción y reestructuración, ¿qué pegamento mantendrá unida a esta empresa?"*.

Sin embargo, antes de poder hablar de aplicar un *"nuevo pegamento"*, necesitamos deshacernos del *"viejo pegamento"*, el cual era externo y aplicado de arriba hacia abajo dentro del organigrama. Éste es reemplazado por el nuevo adhesivo, el cual es ahora interno y autoadministrado.

El viejo pegamento, que hizo un buen trabajo al construir y mantener unidas a las empresas durante los pasados cincuenta años, ha perdido su adhesividad. Estaba hecho de magnitud, jerarquía, burocracia y movilidad ascendente. La lealtad era equiparada con la adaptación y la propiedad adhesiva más importante era el paternalismo aplicado. Este viejo pegamento ya no pega y necesitamos dejar de basarnos en él y poner nuestra fe en el nuevo. En este sentido, hay cinco cosas que necesitamos para que este nuevo pegamento realice su magia:

- Consciencia de que la motivación y el compromiso no están ligados de manera irrevocable a un empleo para toda la vida, a la lealtad con la empresa y a la adaptación.
- Entender que es posible -y esencial para la supervivencia- realizar un trabajo excelente al servicio de otros, sin garantía vitalicia de empleo, o sin tener que "colocar todos los huevos sociales, emocionales o financieros en la canasta de la empresa".

- Consciencia de que el compromiso empresarial y la productividad no se menoscaban por la lealtad a uno mismo, al equipo de trabajo o a la profesión.
- Comprender que el liderazgo es muy diferente en una fuerza laboral liberada sin las trabas del temor, las expectativas falsas de ascensos o las distracciones de la política y de tratar de impresionar al jefe.
- Comprender que el aprendizaje dentro del ámbito laboral, en su nivel más amplio y profundo, involucra, lo que se ha denominado, la paradoja de la libertad.

Cuando los individuos permanecen en una relación personal porque eligen estar ahí y saben que tienen la opción de marcharse sin culpa; cuando los ejércitos están formados por voluntarios y no por conscriptos, y cuando los trabajadores eligen permanecer en las empresas debido al trabajo y a los clientes, sabiendo que tal vez no puedan quedarse durante una carrera entera, tienden todos a ser mucho más productivos y comprometidos. La forma en que la paradoja de la libertad se relaciona con la seguridad del trabajo es que cuando las personas escogen quedarse por las razones debidas (el trabajo y los clientes), en oposición a las razones indebidas (expectativas falsas de seguridad a largo plazo), ¡su seguridad en el trabajo tiende a incrementarse!

La búsqueda y creación del *"pegamento que mantendrá unidas a las empresas del futuro"* conduce a una verdadera receta del pegamento, que es una visión metafórica de la nueva realidad y de los agentes de cohesión que le son imperativos; a saber, lealtad, motivación y compromiso. Los ingredientes de la receta pueden enunciarse como sigue:

- ✍ Atención centrada en los clientes tanto externos como internos.
- ✍ Orgullo por el trabajo bien realizado.
- ✍ Diversidad de enfoques y puntos de vista.
- ✍ Autoestima.
- ✍ Tolerancia.
- ✍ Responsabilidad
- ✍ Apertura al aprendizaje.
- ✍ Liderazgo compartido y participativo.
- ✍ Claridad en los objetivos a perseguir.
- ✍ Valores fundamentales que sustenten a los objetivos.
- ✍ Sentido del humor.
- ✍ Gusto por los riesgos, lo aventurado y lo desconocido.

Con una aplicación apropiada de esta receta, se generará el aprendizaje individual y de la empresa necesarios para la supervivencia, y todo lo que se podrá ver entonces será productividad, creatividad y servicio al cliente. La alternativa que se presenta es aceptar este nuevo adhesivo o librar la que puede resultar ser una batalla frustrante que seguramente habrá de perderse al intentar mantener la unión en las empresas de la actualidad con el pegamento del pasado.

Dos aspectos del nuevo pegamento le causan una gran dificultad a los líderes: Se aplica de adentro hacia afuera y queda suspendido en el espíritu humano, que es un material extremadamente poderoso pero no objetivo, y sí húmedo y resbaladizo. El camino hacia la importancia individual y el aprendizaje empresarial no es lineal. Liberarse y aprender cómo aprender es un proceso confuso, subjetivo, de adentro hacia afuera, que está peleado con la realidad objetiva externa declarada del viejo paradigma.

En verdad, las llamas del crecimiento y la perspicacia personales siempre han sido avivadas por los vientos subjetivos y recónditos del espíritu humano. El proceso era conservado en el armario del viejo paradigma.

Muchas empresas enfrentan el futuro con mantras del pasado; así, acometen la tarea con un frenesí de actividad. Con un fervor alimentado por su necesidad de asegurar la supervivencia, se dan a la búsqueda inútil de una herramienta externa. Un líder frustrado describió como sigue la acción frenética de su empresa: *"Primero dijimos que iríamos hacia el norte y nos metimos en una supercarretera, en la que conducimos como condenados: ciento sesenta kilómetros por hora. Llegamos a una intersección y nos dirigimos hacia el este y nos desviamos en esa dirección; eso no parecía llevarnos a ninguna parte, así que dimos vuelta y aceleramos de regreso hacia el oeste; por último, optamos por regresar a lo básico y ¡nos dirigimos de nuevo al sur tan rápido como nos fue posible! ¡Mientras tanto, alegábamos sobre quién dirigiría, al tiempo que veíamos el indicador de combustible, que se desplazaba hacia la marca de vacío!"*

La solución, como al final llegó a discernir esta persona, era que las respuestas se encontraban dentro del automóvil, no en su destino. Muchos líderes han experimentado la frustración de haberse percatado con dolor de la nueva realidad y buscar una palanca externa única para mover la roca que aplasta la creatividad y la competitividad de su empresa.

Por desgracia, no hay una herramienta única capaz de mover la roca. La respuesta, se encuentra en el aprendizaje y en la perspicacia, así como en las aptitudes y las perspectivas que despedazarán la roca desde adentro.

Los líderes de las empresas necesitan repeler la tentación, por más seductora que sea, de buscar respuestas externas unidimensionales. Necesitan el valor y la fortaleza para pasar de las soluciones externas a las perspectivas internas. Esto es difícil, dada la herencia del viejo paradigma basada en la percepción de una relación uno a uno entre problemas y soluciones.

Para ilustrar la reacción refleja que tienen muchos ejecutivos ante los problemas percibidos, el asesor Pat Williams, un conocedor de las cosas del Viejo Oeste, se sirve de la escena de un grupo de vaqueros sentados al anochecer alrededor de una fogata, entretenidos en relatar sus historias de las serpientes que mataron durante el día. Un vaquero ve a una serpiente, le dispara y ¡fin del problema!. Es un acto fácil, directo, mensurable y orientado a la acción. Esta compulsión gerencial de dispararles a las serpientes ilustra cuatro cosas:

- ① ***Dispararle a las serpientes es una respuesta simplista y directa, algo que puede ser medido y recompensado.*** Usted mata las víboras o no las mata, y entre más mate mejor solucionador de problemas será. Éste es un sistema que está en sincronía perfecta con la naturaleza objetiva externa de muchos sistemas de medición del viejo paradigma. Es una orientación en la que se basan muchos sistemas de compensación y teorías de la administración.

- ② ***Administrar matando víboras aborda los síntomas y no la enfermedad.*** Matar víboras no es una buena idea para el sistema en su conjunto. Las serpientes están en esta tierra con un propósito

y encajan en el sistema ecológico global. Por lo tanto, al medir, recompensar y perpetuar mitos y culturas de disparar a las serpientes, en realidad se está creando un problema mucho mayor.

⊙ ***Las soluciones simples no funcionan.*** No es tan sencillo, por mucho que se quiera, que nos estafen aquellos que venden de puerta en puerta la administración instantánea y la solución única preestablecida para todo problema. Queremos creerlo y ellos desean que lo aceptemos, ¡pero la realidad básica es que no hay soluciones simples para asuntos complejos! Si el problema es complejo, así será la respuesta. Hay algunos problemas -y el movimiento de la vieja realidad a la nueva es uno- que no están orientados hacia la solución y sólo pueden ser tratados al nivel de la acomodación. En el viejo paradigma, había prejuicios contra la complejidad. Administradores de otro modo inteligentes e inquisitivos están en connivencia con la ficción simplista de que había una relación lineal de uno a uno entre los problemas y las soluciones: todos los problemas tenían soluciones y la tarea de un buen administrador era solucionar problemas.

⊙ ***El pensamiento sistémico es más difícil, más profundo y mejor.*** Las víboras necesitan ser acomodadas, no erradicadas, y la plática alrededor de la fogata necesita ser desplazada de la jactancia y los relatos al diálogo y al aprendizaje. La conversación necesita ser respecto a formas de vivir con las víboras, formas de aceptar y acomodar su existencia en oposición a los relatos sobre cómo deben ser aniquiladas. Esto demanda mitos y sistemas de recompensas muy diferentes. Requiere teorías y modelos nuevos

de administración y liderazgo. Conducir al empleado enfocado hacia las tareas propias de la nueva realidad, requiere un conjunto mucho más complejo de aptitudes que dirigir a los cazadores de víboras de la antigua realidad.

La búsqueda inútil de una herramienta objetiva externa es una herencia disfuncional del antiguo paradigma: El crecimiento exagerado del intento erróneo de injertar la objetividad del método científico en los fenómenos subjetivos del espíritu humano. Es un error fundamental.

En una época en la que hasta los bastiones de objetividad de la vieja ciencia como la física newtoniana han expuesto su lado oscuro subjetivo, muchos líderes de empresas continúan buscando soluciones objetivas a problemas subjetivos.

Aunque hay varias técnicas y procesos -la filosofía de la calidad, el enfoque en grupos y equipos pequeños, sistemas de recompensas y de categorización modernos- que están floreciendo en la nueva realidad, **la herramienta principal es el administrador como individuo. La aptitud del administrador para aprender cómo aprender, junto con sus valores, conocimiento interior y capacidad de ayuda, son los fundamentos de las empresas generadoras del nuevo paradigma.** La búsqueda de un arreglo objetivo externo es una forma de escapar al dolor necesario de trabajar en forma interna. El recipiente básico del nuevo pegamento es el cuerpo cálido del empleado individual. Porque es el espíritu, el conocimiento interior y la comprensión del individuo lo que facilitará el aprendizaje individual y empresarial que conducirá a la realización personal y a la productividad de la empresa.

Conforme avanzamos más hacia la nueva realidad, se vuelve claro que las soluciones objetivas externas no son la respuesta. El nuevo pegamento está hecho de cosas cálidas, húmedas, no lineales; la única herramienta real se encuentra en la aplicación de nuestro espíritu humano. La mayoría de nosotros necesitamos un marco de referencia, un conjunto de lineamientos que nos ayuden a facilitar el cambio individual y de la empresa en este ambiente ambiguo. Si bien hay varias sugerencias concretas y prácticas, primero, sin embargo, es necesario señalar cuatro aspectos adicionales:

-  **Diferencias individuales.** No somos iguales: Hay variaciones individuales en el tipo de síntomas y en el pronóstico de recuperación frente al cambio.
-  **Transiciones interminables.** Estamos, y seguiremos estando, inmersos en las aguas blancas del cambio permanente. Hay aguas blancas (rápidos de los ríos) tan lejos como podamos ver hacia el mañana. Nuestra realidad futura es de transiciones interminables.
-  **Centralismo del aprendizaje.** Es imposible que podamos saber todo lo que necesitamos conocer para navegar en el eterno río de rápidos que tenemos enfrente. Lo mejor que podemos hacer es desarrollar individuos que aprendan cómo aprender y empresas que sean capaces de aprender en forma colectiva.
-  **Nueva orientación del liderazgo.** El liderazgo en la nueva realidad es muy diferente del ejercido en el modelo burocrático del pasado. El liderazgo es mucho más un proceso compartido que algo que una persona le hace a otra. Aquellos que están en funciones de liderazgo formales deben ser competentes en la tarea central del liderazgo de la nueva realidad: Facilitar la transición, la propia y la de las empresas.

El Modelo Del Factor De Respuesta

Las personas varían en su reacción al cambio y a la transición. Requieren diferentes estrategias para avanzar hacia la respuesta de aprendizaje necesaria. Estas variaciones corresponden a uno de cuatro patrones, a los cuales se les conoce como factores de respuesta o factores R.

El modelo del factor R entrelaza a los cuatro aspectos adicionales mencionados anteriormente: diferencias individuales, transiciones interminables, centralismo del aprendizaje y nueva orientación del liderazgo. Este modelo es de gran valor para ayudar a conceptualizar las fuerzas dinámicas implicadas en avanzar hacia la respuesta de aprendizaje, mismas que no sólo son aplicables a los patrones de respuesta individuales, sino también a las empresas e instituciones.

Las personas y las organizaciones varían en su aptitud para cambiar (la capacidad para aprender de su experiencia) y su comodidad con el cambio (la disposición para aprender). Hay cuatro patrones básicos de respuesta y comportamientos de transición distintos:

- Poca comodidad con el cambio, poca capacidad para el cambio.*** Los individuos con este patrón de respuesta son llamados “**apabullados**”. Su conducta de transición principal es retirarse del combate y evitar el aprendizaje necesario.

- Poca comodidad con el cambio, gran capacidad para el cambio.*** Aquellos con esta respuesta son llamados “**atrincherados**”. Su conducta de transición básica implica aferrarse con tenacidad a aprendizajes reducidos que funcionaron en el pasado, pero que son de valor limitado en la nueva realidad.

- Gran comodidad con el cambio, poca capacidad para el cambio.** Las personas con este tipo de respuesta son “**fanfarrones**” debido a que se engañan a sí mismos y a los demás. Su conducta de transición está compuesta de arrebatos agresivos fundados en un impulso alto y poca sustancia.

- Gran comodidad con el cambio, gran capacidad para el cambio.** Éste es el tipo “**estudioso**”. La conducta de transición primaria del estudioso implica enfrentar en forma positiva el cambio (comprometerse) y aprender técnicas nuevas más relevantes (crecer).

Los tiempos están cambiando, pero ese cambio no es previsible, cómodo y ni siquiera muy seguro. Están comprensiblemente frustrados aquellos líderes que intentan mantener unidas a sus empresas y ellos mismos durante este cambio de paradigma. Con todo cambiando, la búsqueda del pegamento que mantenga unida a la empresa no es una búsqueda trivial.

Todo lo que tiene el nuevo pegamento es espíritu humano aplicado y aprendizaje. Para que funcione, los líderes de las empresas necesitan cambiar algunas creencias arraigadas profundamente, las relacionadas con la naturaleza de la motivación, el compromiso y la lealtad. Requiere que los líderes abandonen la búsqueda seductora pero inútil de una técnica o herramienta objetiva externa que alivie el dolor y la tensión emocional por la transición. El nuevo pegamento funciona de adentro hacia afuera y conduce, no a una solución objetiva, sino a la perspicacia y a la respuesta de aprendizaje.

Las empresas del futuro estarán caracterizadas por transiciones interminables. Se necesitarán procesos de liderazgo que den como resultado el desarrollo de las personas que han aprendido cómo aprender y sistemas de empresa con la capacidad para el aprendizaje colectivo. El factor de respuesta proporciona un medio para clasificar las fuerzas dinámicas que intervienen en la búsqueda del aprendizaje individual y el de la empresa. Este modelo proporcionará la estructura para las siguientes secciones.



***** Material extraído de:

Noer, D.M

"El Cambio en las Organizaciones : El Camino para la Transformación de las Personas y las Empresas"

Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

México, D.F., 1997.

TIPOLOGÍA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

LOS “APABULLADOS”

Aquellos que están apabullados por la tensión emocional, el cambio en sí y por el trauma del cambio empresarial, se encuentran incapaces de deshacerse de lo viejo y, aún cuando sean capaces de combinar la nueva realidad con las formas nuevas de relacionarse y contribuir con la empresa, son incapaces de hacer que ello suceda por su iniciativa. No sólo no se desharán de las viejas formas: ¡no pueden! Están tan encerrados en viejos patrones de comportamiento empresarial que han perdido su capacidad para adaptarse y aprender de la experiencia. No saben cómo aprender a aprender.

Aquellos que tienen la respuesta de apabullado, están bajo el agua, ¡y se hunden! Si no ponen remedio, se ahogarán. Esta metáfora es muy apropiada. En un nivel, se manifiesta en una forma sofocante de actitud de víctima. En otro, se encuentra en la conducta autodestructiva que emana de la autoestima empobrecida y la depresión a largo plazo. Todo ello da como resultado una conducta de menosprecio hacia sí mismo y hacia los demás. La tragedia de esta respuesta es que puede provocar un daño permanente al más precioso y fundamental de todos los ingredientes en el nuevo paradigma: el espíritu humano.

La respuesta primaria (conducta R) de los apabullados incluye el retraimiento y la evasión. Los empleados apabullados se retiran del combate aunque a menudo disparan al azar desde la barrera. Evitan el aprendizaje y el cambio personal necesarios, esperando sin mucha fe que de alguna manera las cosas volverán a la normalidad. Vivir así no es feliz ni productivo.

Algunos empresarios han estimado que del 50% al 60% de su fuerza laboral han estado algún tiempo en este sector de apabullados. Muchas compañías, en su movimiento hacia la nueva realidad, han dejado estancados de manera permanente a una cantidad considerable de empleados, en las aguas turbulentas de los apabullados. Aunque se puede ser optimista desde el punto de vista de la superación, la cruda realidad es que una vez que las personas alcanzan una cierta profundidad en las aguas de los apabullados necesitan tocar fondo, y resurgir en otro ambiente empresarial antes de que tengan una oportunidad de deshacerse de éste. La autoestima y un espíritu humano enérgico, vital y que corra riesgos, son mercancías frágiles, y están en peligro para los verdaderamente apabullados.

LOS APABULLADOS: CUATRO DIMENSIONES

Lo que sigue es una revisión de cuatro perspectivas de los apabullados: sus sentimientos, sus reacciones típicas ante las transiciones, su conducta de aprendizaje y lo que necesitan para ser sobrevivientes exitosos. Se incluirán algunas descripciones típicas que suelen ofrecer aquellas personas en constante interacción con ellos.

1. Sentimientos De Los Empleados Apabullados.

Infelicidad y depresión. Los empleados apabullados, si no están deprimidos, avanzan hacia la depresión. Tienen un problema grave y no saben como abordarlo. Su furia inicial pronto se vuelve interna, acaba con la autoestima y se convierte en depresión. Descripciones típicas:

- “Ella no tiene nada de energía; parece sosa”
- “Siempre está triste. Solía ser optimista, pero ahora no muestra ninguna esperanza para sí mismo o para quienes trabajan para él”
- “Es un pesimista de lo peor. Sólo quiero alejarme de él. Su actitud es contagiosa”

Frustración y ansiedad. Se frustran porque están bloqueados tanto por haber tenido que dejar las antiguas formas como por no aprender las nuevas. Esperan que las cosas cambien, aunque sepan que eso no sucederá. Por consiguiente saben que no encajan y esto les causa muchísima ansiedad. Descripciones típicas:

- “No avanza en la nueva empresa y lo sabe. En verdad le molesta que no podamos regresar el reloj”
- “¡Ve cada cambio como una amenaza al trabajo!”
- “No creo que salga del atolladero. Lucha contra todo lo que tratamos de hacer pero no ofrece opciones”

Autoestima menoscabada. La conducta y los patrones de aprendizaje que los llevaron hasta donde están ya no los sostienen ni los llevan hacia adelante. En vista de que se percatan del problema pero son incapaces de enfrentarlo y no están dispuestos a ello, se juzgan a sí mismos como inadaptados. Descripciones típicas:

- “En verdad va para abajo. No pude darle ese nuevo proyecto; no tiene ninguna seguridad”
- “Ahora ha alcanzado un punto en el que tengo que mantenerla alejada de los clientes”
- “Ha perdido su actitud de *puedo hacerlo*”

Impotencia. Los ciudadanos del sector R-apabullados son víctimas profesionales. Al retraerse, evadirse y hundirse en el mar del apabullamiento, abandonan su poder empresarial y, más importante, su poder sobre sí mismos. Descripciones típicas:

- “Se ha dejado caer; no tiene sentido de propósito”
- “Está esperando que las cosas regresen a lo normal y eso no va a suceder”
- “El trabajo lo conduce a él..., ¡no él al trabajo!”

Necesidad de aprobación y de palabras tranquilizantes. Sin ningún sentido de control personal o dirección, los empleados apabullados buscan validación externa. Descripciones típicas:

- “Siempre necesita palmaditas aun cuando no las merezca”
- “Estoy cansado de decirle que las cosas están bien. No sé si están bien o no, pero ella no quiere oír eso”
- “Él no necesita un jefe, ¡necesita un orador motivacional cada mañana!”

Temor a los errores y al fracaso. Debido a que los empleados apabullados son incapaces de hacer algo positivo para sí mismos o para la empresa, intentan minimizar todo lo que pudiera volverse negativo. Descripciones típicas:

- “No toma riesgos”
- “Estos cambios en la empresa han inflado su línea conservadora”
- “Se está volviendo miedosa”

Necesidad de estabilidad y alivio de los síntomas. Los sobrevivientes del sector R-apabullados desean que se aleje el dolor. Buscan el alivio de los síntomas y no la cura de la enfermedad deseando que la empresa vuelva a ser como era cuando ellos se sentían mejor. Descripciones típicas:

- “Quiere retroceder el reloj”
- “En verdad no puedo hacerla sentir tranquila: las cosas se van a poner peor antes de mejorar”
- “La montaña rusa está a punto de ir más rápido: algunos no quieren oír esto”

2. Reacciones De Los Empleados Apabullados Ante Las Transiciones.

Evitar enfrentar los asuntos reales. La estrategia de afrontamiento primaria del empleado apabullado es ignorar y bloquear los cambios personales y de la empresa necesarios. Descripciones típicas:

- “¡No lo consigue! Necesitamos acelerar el tiempo del ciclo, no hacerlo de la misma manera que antes”
- “Ella sabe que sólo es cuestión de tiempo antes de que salga de aquí, pero sigue viniendo a trabajar como si nada hubiera cambiado”
- “Tiene que dejar de escribir memoranda y hablar con nosotros. Escribir largos memoranda no es la forma de comunicarse en la actualidad: nadie tiene tiempo de leerlos”

Retiro hacia patrones viejos que son percibidos como seguros. En vista de que los empleados apabullados son incapaces de aprender nuevas formas y no están dispuestos a abandonar las antiguas, una estrategia de afrontamiento clave implica encontrar actividades que se adapten a las maneras anteriores de hacer las cosas y que son vistas como seguras. En realidad no son seguras; requieren tiempo que podría aprovecharse aprendiendo los nuevos procesos y técnicas. Descripciones típicas:

- “Escribe todas sus cartas ella misma y luego se las da a una secretaria para que las mecanografie. No sé por qué no aprende a usar el programa de procesamiento de palabras nuevo. Le ahorraría tiempo y disminuiría los costos de oficina”
- “Es el hombre más organizado en el departamento: todos sus informes de gastos están a tiempo, su papeleo es perfecto. Qué lastima que no le paguemos por hacer eso. ¡Necesita ser menos eficiente en la oficina y salir a ver a los clientes!”

Esperar que las cosas vuelvan a la normalidad. Tienen una esperanza débil y fugaz de que, de alguna manera, las cosas volverán a ser como lo que ellos recuerdan que era normal. Descripciones típicas:

- “Ella ha tomado el curso de calidad, pero sé que no cree en él. Sólo hace lo que es debido. Creo que siente que no durará”
- “Él necesita levantarse y comenzar a buscar otro trabajo. No puedo entender por qué ignora todas las señales y sigue viniendo a trabajar cada día como si nada hubiera cambiado”

Mostrar conducta pasiva-agresiva. La confusión, la frustración y la ansiedad del empleado apabullado a menudo se expresa subconscientemente en patrones de conducta que fluctúan de la conformidad pasiva a la ira exteriorizada. Descripciones típicas:

- “Le dije a todos sus empleados que apoyaba las sesiones de desahogo y al día siguiente me comentó lo estúpidas que eran”
- “Dice que está de acuerdo con la nueva estructura, luego ataca todos los detalles. No estoy seguro de cuál es su posición”
- “Canta una canción en las reuniones y silba una tonada muy diferente en los pasillos”

Evitar pensar o planear para el futuro. Al retraerse y evadirse, el empleado apabullado elude ver las consecuencias de su conducta. Descripciones típicas:

- “Necesita dejar ese papel de ser defensora de la empresa o tendrá que irse. ¡No parece que esté haciendo mucho!”
- “Si no puede con el nuevo programa de servicio al cliente, será otra barrera para nuestro éxito. Necesita ayudarnos a encontrar una solución, no ser parte del problema”
- “No sé a dónde está llevando a nuestro departamento. Parece como si sólo reaccionáramos y nunca nos comprometiéramos con un curso de acción”

3. Conductas De Aprendizaje De Los Empleados Apabullados.

Evitar y bloquear el aprendizaje. La tragedia del patrón de respuesta del apabullado es que bloquea el aprendizaje que ayudará tanto al individuo como a la empresa. Al retraerse y evadirse, el empleado se aleja del dolor y la lucha que son necesarios para aprender a hacer las cosas de manera diferente y a tomar la responsabilidad de la supervivencia individual y de la empresa. Descripciones típicas:

- “No toma ninguna responsabilidad por hacer de éste un lugar mejor”
- “Sólo se recuesta y espera que alguien le diga qué hacer. Diablos, nadie sabe qué hacer, pero algunos de nosotros estamos allá afuera tratando de encontrar respuestas”
- “Creo que ha dejado de tratar de encontrar una forma de hacer que funcione. Como es nuestro supervisor, tenemos que imaginarnos lo que tenemos que hacer sin él”

Equiparar la actividad con el aprendizaje. Una característica de aquellos que exhiben la respuesta R-apabullados es que gastan mucha de su energía intentando parecer ocupados. Esto da como resultado una disipación de la reserva de energía de por sí limitada del empleado apabullado y con frecuencia la generación de actividad que se interpone en el camino del funcionamiento real del sistema. Descripciones típicas:

- “Desde la reestructuración, todo nuestro departamento ha producido montones de informes inútiles que nadie lee; si alguien comete un error y lee uno, no encuentra ninguna información que le ayude”
- “Deseo que mi jefe dejara de tratar de ayudarme diciéndome lo que necesito. Sé lo que necesito para mover hacia adelante a mi grupo. Deseo que él me pregunte. Necesita trabajar alrededor de mis necesidades, no que su necesidad sea útil en tiempos agitados”
- “Él tiene reuniones de planeación, reuniones de estrategia, incluso reuniones para planear reuniones. Llena todo el día, pero en realidad no puedo ver cómo ayuda eso al cliente”

Mostrar patrones de conducta injuriosa. Una consecuencia de la frustración que se deriva del retraimiento y del aprendizaje bloqueado es un patrón de autodegradación y de menosprecio de los demás. Los programas de ayuda para los empleados están en auge. Beber en exceso, consumir drogas, comer en demasía y la falta de ejercicio son ejemplos de un afrontamiento enfermizo. Por desgracia, la frustración también se derrama sobre la familia y las relaciones interpersonales. No se cuenta aún con datos exactos, pero la evidencia anecdótica y la lógica predecirían un incremento en el mal trato al cónyuge y los hijos. Descripciones típicas:

- “Está bebiendo mucho estos días”
- No sé qué está sucediendo en casa, pero basado en lo que veo y oigo, las cosas tampoco están yendo muy bien allá para ella”

Bloquear el aprendizaje de los demás. Los empleados apabullados tienden a reclutar a otros para que se les unan en su barco hundido y se interponen en el camino de aquellos que intentan realizar los cambios individuales y empresariales necesarios. Descripciones típicas:

- “¡Se irá a almorzar con alguien y cuando regresen ambos tendrán cosas nuevas respecto a las cuales sentirse mal!”
- “Debo sacarla de mi grupo. Se interpone en el camino de lo que requerimos hacer”
- “¡Es tóxico para nuestros esfuerzos de cambio!”

4. Necesidades De Los Empleados Apabullados Para Ser Sobrevivientes Exitosos.

Ayuda para enfrentar la tensión emocional, el temor y la frustración. Aquellos que adoptan el patrón R-apabullados necesitan mucho un alivio de los síntomas. Necesitan mucho trabajo en términos de disminución de los lamentos y alivio del estrés. Aquí es cuestión de tratar primero los síntomas y luego la enfermedad. A menos de que los empleados apabullados obtengan un alivio de los síntomas, nunca serán capaces de hacer los cambios necesarios y ser productivos en la nueva realidad. Ayudar a los empleados apabullados requiere un tiempo intensivo y no ofrece la reacción inmediata que ocurre al trabajar con la otra gran categoría: R-atrincherados. Por desgracia, algunas empresas han llegado a la conclusión de que el dolor de trabajar con empleados que exhiben el patrón R-apabullados no vale el beneficio. Algunas ideas para la eficaz intervención con estas personas son:

- Sesiones de desahogo facilitado, diseñadas para poner sobre la mesa sentimientos y emociones reprimidos.
- Sesiones de asesoramiento individuales, diseñadas para mover a los empleados apabullados hacia la responsabilidad personal y a menudo prepararlos para dejar la empresa.
- Normas de desempeño claras y mensurables con retroalimentación incluida y entrenamiento de un jefe competente.

Líderes y compañeros competentes que estén dispuestos a ayudar a calmar las aguas. Aquí hay dos cuestiones. *Primero, los líderes de la empresa deben poseer aptitudes de asesoramiento, retroalimentación y empatía. Segundo, deben tener el tiempo y la energía para dedicarse a tratar los síntomas de los apabullados.* Hay escasez de ambos en la mayor parte de las empresas. Los jefes y los compañeros a menudo no tienen aptitudes de asesoramiento y empatía, ¡y aquellos que las tienen son personas muy ocupadas! Algunas ideas para la eficaz intervención con estas personas, a este respecto, son:

- Incorporar el desahogo, el asesoramiento y las expectativas de carrera realistas en el sistema de valoración del desempeño normal.
- Capacitar a gerentes de línea en aptitudes de ayuda básica y requerirles que se reúnan uno a uno con todos sus empleados.
- Establecer asesoramiento de los compañeros y un proceso de evaluación del desempeño.

Transiciones escalonadas con retos pequeños cargados de éxito. Para recuperar un sentido del control y experimentar éxito en la nueva realidad, el empleado apabullado necesita actividades construidas con cuidado que le tiendan un puente desde lo antiguo cómodo hasta lo nuevo amenazador. Estas actividades y experiencias necesitan ser planeadas para asegurar una probabilidad alta de éxito. Cuando el éxito sucede, el empleado necesita mucha

retroalimentación positiva y reconocimiento. La preparación de estas experiencias es una labor intensiva y requiere creatividad y muchos proyectos de bajo riesgo y gran recompensa. En el mundo magro y enfocado de la nueva realidad no hay tantas de estas oportunidades como en el pasado. En vista de que la misma estrategia funciona también para los R-atrincherados, muchos líderes de empresas bien intencionados se enfrentan con decisiones difíciles respecto a quién participa en una cantidad limitada de este tipo de tarea de superación. Algunas ideas para una adecuada intervención son:

- Servir en un grupo de trabajo o en un proyecto especial con muchas personas optimistas con deseos de aprender. A pesar del retraimiento, el empleado apabullado puede ser llevado y vigorizado por el grupo.
- Asignarlo a un proyecto o grupo de trabajo donde el conocimiento del sistema antiguo y las formas antiguas sean muy importantes para diseñar las nuevas.
- Servir en un proyecto externo, donde la visibilidad sea alta y reconocido el éxito.
- Transferir un número limitado de empleados apabullados con mucho potencial (que no se hayan hundido demasiado) a un ejecutivo que tenga competencia en capacitación y superación. Estas asignaciones pueden ser temporales y no específicas para una tarea con la intención de que el jefe nuevo elabore varias tareas de superación cargadas de éxito.

SUGERENCIAS PARA LIDIAR CON LOS APABULLADOS: EN LO ÍNTIMO Y EN LO PERSONAL

A continuación hay algunos consejos prácticos para interactuar con jefes y empleados apabullados. También se han incluido algunos pensamientos respecto a qué hacer si sospecha que, también usted, reside en el campo de los apabullados.

Si Usted Trabaja Para Uno

Si su jefe es un residente del área R-apabullados, puede hacer algo de lo siguiente:

- ◆ ***Intente ayudar por medio de la empatía, la atención sin juzgar y la retroalimentación.*** Esto no sacará a su jefe de la categoría de apabullado, pero puede ayudar a aliviar los síntomas y comenzar algún movimiento en la dirección correcta. Aunque ser asesor e instructor de su supervisor siempre es un poco difícil, resulta ser una estrategia que tiene la mejor oportunidad de éxito con un jefe apabullado. Alguien que es tragado por la arena movediza de la confusión y la inadaptación a menudo se aferrará a una cuerda de salvamento, sin importar el nivel dentro de la empresa de la persona que está en el otro extremo.

- ◆ ***Revise su situación contra las cuatro condiciones necesarias para el éxito mencionadas en seguida, y trate de mejorar cualquiera de ellas que esté dentro de su alcance.***
 - ◇ Debe haber confianza mutua entre el jefe apabullado y el subordinado instructor.
 - ◇ El jefe debe ser rescatable, no haber descendido demasiado profundo en la ciénaga del retraimiento y la evasión.
 - ◇ El "instructor" no debe estar también apabullado.
 - ◇ El empleado que realiza la capacitación necesita tener las aptitudes interpersonales que se requieren.

- ◆ ***Hacer caso omiso del jefe y continuar con la transición propia.*** Aunque puede parecer cruel dejar que alguien se hunda mientras uno ve por sí mismo, es una estrategia muy realista y funcional. Todos somos, a veces, residentes temporales en el territorio de los R-apabullados. El truco es

zafarse lo más rápido posible. La manera de hacerlo es dejar las viejas formas y aprender cómo adaptarse a la nueva realidad. Éste es un ajuste que requiere una inversión significativa de energía. Es difícil, por ejemplo, pasar de una orientación interna a un enfoque hacia los clientes externos y sobrevivir a un esfuerzo de reingeniería que suprime niveles completos y procesos antiguos cómodos, mientras al mismo tiempo se intenta rescatar a un jefe que está apabullado. Puede ser mejor para usted, la empresa y, finalmente, el jefe también, dejarlo ir y continuar con su vida.

- ◆ ***Encontrar una manera de salir de la jurisdicción del jefe si no se puede pasar por alto o resolver el problema.*** Esto podría significar una transferencia interna o salir por completo de la empresa. La peor opción - suponiendo que no puede encontrar una manera de manejar su propia transición y hacer su trabajo permaneciendo en su empresa e ignorando o trabajando alrededor de su jefe- es permanecer en una relación dispar y disociada. Esto es inaceptable porque hay un potencial de ser llevado hacia las profundidades de las aguas de apabullamiento junto con su jefe. ¡Ésta es una perspectiva desolada y un riesgo inaceptable!

Si Uno Trabaja Para Usted

Si tiene entre sus subordinados uno o varios que presentan patrones de conducta R-apabullados, ¡están obstaculizándole el trabajo! Desde un punto de vista de productividad, su trabajo empresarial no se está haciendo; los empleados apabullados son incapaces de hacer la transición y la afrontan retrayéndose y evadiéndose. Desde un punto de vista de administración de personal, usted tiene algunos individuos necesitados y extractores de energía colgadas de sus faldones en un momento en que requiere toda su energía para enfrentar la competencia en las reuniones o darle la vuelta a la empresa. Usted tiene algunas opciones como:

- ◆ ***Puede ayudar a sus empleados apabullados intentando salvarlos para la empresa.*** La actividad primaria es el alivio de los síntomas. El paso siguiente es encontrar trabajos diseñados con cuidado y cargados de éxito que les tiendan un puente entre su antigua realidad y el nuevo paradigma en su empresa. Lo malo de esto es que requiere su energía, recursos de la empresa y el más preciado de todos los bienes: ¡tiempo!
- ◆ ***Puede ayudar a sus empleados apabullados expulsándolos de la empresa.*** Al proporcionar asesoría, retroalimentación y una evaluación realista de carrera durante el esfuerzo para prescindir de ellos, usted crea tres ganadores potenciales: el empleado, el nuevo patrón y su empresa.
- ◆ ***Puede no hacerles caso.*** La buena noticia es que, a corto plazo, esto libera su energía para manejar su propia transición y la de su empresa. La mala noticia es que no se irán. Aun si puede permitirse el costo financiero y emocional de conservarlos por ahí, al final necesitará enfrentarlos y regresar a la decisión entre ayudarlos o deshacerse de ellos. ¡Es una proposición estilo pague ahora o pague después!

Si Usted Es Uno

Si sospecha que ha tomado residencia permanente en la categoría R- apabullados, también tiene algunas opciones:

- ◆ ***Verifique su autodiagnóstico: busque retroalimentación.*** Encuentre alguien en quien confíe y que lo respete lo suficiente como para que le diga la verdad. Examine a fondo las descripciones de este capítulo (sentimientos, reacciones ante las transiciones y modo operacional como aprendiz). Puede ser que no haya tenido una lectura precisa sobre usted mismo y puede ser sorprendido de manera agradable. Por otra parte, en efecto puede estar apabullado.

- ◆ **¡Trate de no sentirse mal por sentirse mal!** Aunque no es un lugar agradable para estar situado, es imposible para cualquier ser humano atravesar por los cambios dolorosos en sus hogares empresariales sin pasar algún tiempo en el sector de los apabullados. Su tarea es salir del pantano tan pronto como pueda. ¡No desee sentirse allí como en casa!
- ◆ **Obtenga alguna ayuda.** Comience con los síntomas. Tiene que poner sus sentimientos y emociones sobre la mesa antes de que pueda avanzar.
- ◆ **No se sienta demasiado cómodo en el pantano.** Algunos prisioneros desarrollan una personalidad institucional; prefieren la vida detrás de los barrotes y no pueden manejar la libertad. Si permanece demasiado en el pantano apabullador del retraimiento y la evasión, ¡tendrá un problema con su propia libertad y autoridad empresarial! No tema dejar la empresa. A menudo es el primer timbrado de una llamada de alerta maravillosa.
- ◆ **Tómese tiempo para aprender.** Las personas que saltan de un matrimonio o relación a otro sin tomarse el tiempo para aprender por qué el primero no funcionó por lo general repiten sus errores. Ésta es la típica relación de rebote. No sea un R-apabullado de rebote. Tómese el tiempo de aprendizaje y maduración necesario.

LOS APABULLADOS: PERSPECTIVA Y OBSERVACIONES

Los empleados apabullados son los heridos ambulantes en las transiciones de las empresas. Están forjados por el trauma humano que sigue al movimiento inexorable de las empresas hacia la nueva realidad. Son encontrados en cantidades sorprendentemente grandes en todo tipo de organizaciones: industriales, educativas, eclesiásticas, comunitarias no lucrativas y militares. Algunas empresas estiman que casi un tercio de su fuerza laboral muestra patrones sostenidos de conducta R-apabullados.

Aunque sorprende al principio la gran cantidad de empleados apabullados, es más comprensible cuando se consideran la persistencia y el poder de los tres factores principales que están coludidos para producir patrones R-apabullados. El primero es que las instituciones educativas recompensan el conformismo y a menudo castigan la experimentación y la colaboración.

El segundo factor importante que contribuye al patrón de respuesta apabullado es el condicionamiento poderoso que el viejo paradigma de las empresas ejercía en sus empleados. Adaptarse, ser previsible, conformarse, honrar las formas viejas y, ser confiables para hacer las cosas, son mensajes intensos que no mueren sólo porque hubo una fusión, un cambio en la preferencia de los clientes o un cambio en la economía.

El factor final es el hecho de que las empresas son tanto sistemas sociales como entidades económicas. El sentido de identidad propia, propósito y papel de las personas es influido en gran medida por los sistemas empresariales. Si usted es lo que es por el lugar donde trabaja, ¡entonces hay mucho más que un cheque de pago en riesgo si su trabajo se ve amenazado! Cuando se pide a las personas que experimenten, colaboren, dejen las formas antiguas de hacer las cosas y perciban su trabajo como una relación económica más que social, les estamos pidiendo demasiado. ¡Le estamos pidiendo a la gente que vaya contra patrones muy profundos y tenaces de condicionamiento cultural!

Aunque muchos empleados apabullados pueden ser cambiados y llevados hacia relaciones laborales productivas y contribuyentes, hay un momento donde algunos parecen hundirse más allá del punto sin retorno. Se vuelven tan apabullados que la única esperanza parece ser dejar la empresa, pasando un tiempo regenerativo considerable y al final resurgir en un sistema empresarial diferente.

LOS "ATRINCHERADOS"

Los empleados atrincherados tienen la capacidad para aprender y cambiar; sólo que se les dificulta hacerlo. Al igual que los apabullados, enfrentan el cambio con el retraimiento y la evasión. Los empleados atrincherados reaccionan ante el cambio, la transición y el trauma empresarial trabajando con ahínco pero con formas antiguas y a menudo contraproducentes de solucionar los problemas. Tienen una gran capacidad para aprender, pero poca comodidad y disposición hacia ello. Están varados en una mala correspondencia: intentan afrontar la nueva realidad mediante técnicas viejas. Su mecanismo de ataque primario es aferrarse, a menudo con tenacidad, a aprendizajes limitados, restrictivos y a menudo contraproducentes. Han aprendido tan bien cómo afrontar situaciones en el viejo paradigma que rehúsan aplicar procesos diferentes, menos limitantes y más productivos que se adaptan mejor a su nueva realidad.

A diferencia de los apabullados, aquellos que enfrentan la transición de la empresa con patrones de conducta R-atrincherados con frecuencia son productivos. Sin embargo, desestiman su potencial y el de su empresa en forma grave. Puesto que los empleados que responden a las transiciones con más apertura y adaptabilidad son más productivos y creativos, aquellos con patrones de conducta atrincherados se ven en constante peligro de ser remplazados. Aunque los empleados atrincherados con frecuencia realizan trabajo útil para la empresa, lo hacen en formas que son muy reducidas y limitadas. Al mismo tiempo, gastan mucha más energía de la necesaria. Un gerente describió en una ocasión a un colega atrincherado como "¡hace una cuarta parte de lo que necesita hacer y trabaja diez veces más de lo que debería!".

Hay tres puntos clave respecto al patrón de conducta de R-atrincherado:

- Cuando nuestro ambiente cambia y necesitamos hacer cosas diferentes, nuestra respuesta más natural es trabajar con más ardor en la forma en que hacíamos las cosas antes del cambio. Necesitamos ir contra la corriente, trabajar contra nuestras inclinaciones naturales debido a que continuar jugando como antes no es una buena estrategia para la maduración y superación, o para la productividad y la supervivencia de nuestras empresas.
- Los empleados atrincherados hacen trabajo útil, pero su temor al cambio impone límites severos a su productividad y contribución. Esto a su vez tiene un impacto negativo en su autoestima. Persistir en la forma anterior de trabajar cuando se está rodeado por otros que han aprendido a hacer las cosas de manera más eficiente y con más entusiasmo, no es señal de autoafirmación. Pasar tiempo en el terreno accidentado o detrás de los árboles y arbustos cuando sabemos cómo hacerlo mejor no es una manera feliz de jugar o de hacer una carrera.
- ¡Tener la capacidad para cambiar y saber cómo cambiar no es igual a hacer que suceda! En muchos casos, los empleados se ven reprimidos por su necesidad de previsibilidad y control y su preocupación por no verse aún más inepto frente a sus compañeros. Aprender una conducta nueva más adaptable siempre implica enfrentar algunos de nuestros antiguos demonios y nuestras viejos estereotipos. Verse torpes o tontos, perder el control o el prestigio son fuerzas poderosas que pueden mantenernos atrapados en el sector de los atrincherados.

LOS ATRINCHERADOS: CUATRO DIMENSIONES

Como en el caso de los apabullados, lo que sigue es una revisión de cuatro perspectivas de los R-atrincherados: cómo se sienten, cómo reaccionan ante las transiciones, su conducta de aprendizaje y lo que necesitan para ser sobrevivientes exitosos. De nuevo, se incluirán también algunas descripciones típicas.

1. Sentimientos De Los Empleados Atrincherados.

Ansiedad, frustración y enojo. En vista de que los empleados atrincherados saben cómo cambiar pero son incapaces de hacerlo, se sienten muy frustrados. Experimentan ansiedad porque saben que no se adaptan al nuevo ambiente y están preocupados por su seguridad. Están enojados porque el ambiente ha cambiado y desean seguir igual. Descripciones típicas:

- “Estalló contra mí la semana pasada por el cambio en el sistema de pedidos de los clientes. ¡No es mi culpa que no haya tomado el tiempo para aprender cómo usarlo!”
- “Ella en realidad está preocupada por perder su trabajo, pero si sigue haciendo las cosas en la misma forma que antes se va a asegurar de que eso sea exactamente lo que suceda”
- “Entiendo cómo se siente. Créame, he estado ahí, pero tiene que avanzar. No puede vivir en el pasado: y las cosas han cambiado”

Sensación de estar amenazados por un cambio repentino en la conducta valorada con anterioridad. Los empleados atrincherados están enfrascados de manera egoísta en los patrones pasados de conducta e identidad empresarial. Lo que son corresponde al lugar donde trabajan, a lo que hacen y a cómo lo hacen, así que cualquier cambio en el ambiente es una amenaza a su identidad. Descripciones típicas:

- “Sigue diciéndome que olvidamos quién nos hizo lo que somos. En realidad está tomando el cambio en forma personal”
- “Ella lucha contra todos los cambios”
- “Es el mejor historiador ambulante de la empresa. No tengo tiempo de escuchar todas sus viejas historias de guerra”

Seguridad infundada e ilusoria de que las técnicas del pasado son válidas todavía. Los empleados atrincherados no pueden dejar las competencias y prioridades antiguas aun cuando objetivos y enfoques nuevos facilitarían su propia contribución y la productividad de la empresa. Descripciones típicas:

- “El tiempo del ciclo no significa nada para ese grupo. Están desarrollando productos en la forma en que nosotros lo hacíamos antes de la desregulación”
- “A nadie le importan esos informes de contabilidad. Se ven bonitos, pero podrían ahorrarse montones de tiempo si los tiraran a la basura”
- “No puede seguir tratando con los clientes en la forma en que solíamos hacerlo. Ahora tiene muchas más opciones”

Culpa por sobrevivir cuando otros se han marchado. Los atrincherados son los principales portadores de la culpa por la supervivencia. Los empleados apabullados están demasiado absortos en sí mismos como para experimentar el sentimiento, los fanfarrones son incapaces de sentir culpa y los estudiosos han encontrado formas de enfrentarla. Los empleados atrincherados reaccionan ante las transiciones haciendo los negocios como era usual. En vista de que otros con la misma conducta y estilo de afrontamiento exactos se han vuelto víctimas de los despidos, los sobrevivientes atrincherados están propensos a experimentar la enfermedad del sobreviviente. Descripciones típicas:

- “Todos en mi departamento se preguntan cómo tuvieron tanta suerte como para quedarse. No puedo ver ninguna diferencia entre nosotros y los que se fueron”
- “No me sorprende que se sienta mal. El departamento entero es un canal de drenaje en nuestro sótano. Ninguno de ellos nos está ayudando a componer las cosas. No sé por qué cualquiera de ellos está aquí todavía”

Retenciones a correr riesgos. Aquellos que muestran conducta R-atrincherada tienen aversión a los riesgos. En vista de que están encerrados en comportamientos limitados y anteriormente exitosos, no pueden salir del pozo para experimentar con conductas nuevas o correr riesgos creativos. Están atrapados en sus viejos procedimientos. Descripciones típicas:

- “No vas a cambiarlo. Lo va a seguir haciendo como antes hasta que se muera”
- “Ella bombardea al equipo de transición. No puede romper la rigidez. Nos entorpece, y mucho me alegraría que se fuera de aquí”

Infelicidad pero oposición e indisposición a comenzar de nuevo en el mercado laboral externo. Los empleados atrincherados no sólo se encierran en los viejos patrones de conducta, sino que están estancados dentro de la empresa. Están aterrorizados por el cambio y, por consiguiente, se aferran a toda costa a sus trabajos. Permanecerán ahí hasta que usted haga palanca para sacarlos. Descripciones típicas:

- “Necesita irse, pero tiene miedo de no encajar en ninguna otra empresa”
- “Le pregunté que si estaba tan endemoniadamente infeliz, ¿por qué no actualizaba su curriculum? Sé que no lo va a hacer”
- “Tiene algunas aptitudes aprovechables, pero no se siente segura de que alguien la contratará”

2. Reacciones De Los Empleados Atrincherados Ante Las Transiciones.

Culpar y quejarse. Los empleados atrincherados están muy comprometidos psicológicamente con el pasado. Desean que las cosas regresen a la normalidad y su frustración con la transición y el cambio se manifiesta en su necesidad de encontrar chivos expiatorios. Descripciones típicas:

- “Me culpa a mí por el nuevo calendario de producción. Sólo estoy tratando de que encajen todas las piezas aquí. Ella sabe que tenemos que ir más rápido y nos ayudaría a todos si dejara de sentirse ofendida por todos”
- “¡De seguro tiene una lista larga de quejas! Ese tipo de conversación se vuelve obsoleto en instantes”
- “Si la escucharas, es culpa de los jefes, es culpa del sindicato, ¡estamos en problemas porque “ellos” tienen algo raro contra nosotros!”

Reconocer la necesidad del cambio, pero resistirse a cambiar. Aquellos que viven en en la categoría de los atrincherados están ahí porque tienen la capacidad para cambiar pero, por ser incapaces de dejar el pasado, tienen gran dificultad para hacer que suceda por sí mismos. A menudo hay una brecha enorme entre lo que dicen y lo que hacen. Descripciones típicas:

- “Si lo escucho hablar de nuevo sobre la autoridad, me va a enfermar. Como alto ejecutivo le habla a todo mundo sobre la autoridad y el aumento de poder, y todo lo que hace es apretar los tornillos cada vez que le llegan malas noticias”
- “Hice que nos viera como clientes internos, pero me costó mucho trabajo convencerla”
- “Me pidió retroalimentación. y cuando se la di, ¡explotó!”

Trabajar más duro que nunca con una conducta que antes fue exitosa.

Éste es un mecanismo de afrontamiento clásico para aquellos con conducta R-atrincherada. Una estrategia central de muchos empleados atrincherados, aunque sea muy desviada, implica abrirse camino de regreso a los viejos y buenos tiempos. Los que están profundamente atrincherados a menudo se dedicarán a una acción frenética, trabajando mucho tiempo y muy duro en cosas que no funcionan. No sólo se enfocan en objetivos erróneos; acometen esta actividad desviada mediante patrones de conducta que no corresponden a la nueva realidad. Descripciones típicas:

- “Su reacción refleja ante el problema de la integración fue establecer un grupo de trabajo. Un grupo de trabajo no sólo es una manera errónea de manejar este asunto, sino que, acorde a lo habitual, lo ha saturado con sus antiguos amigos que no han tenido una idea fresca en años. Es el tuerto rey de los ciegos”
- “Nos está volviendo locos a todos. Nos ha dado un plazo imposible para escribir una serie completa de procesos nuevos. Todos trabajamos demasiado en el problema que nos compete. No necesitamos procesos nuevos, sino tecnología nueva. Si no se estuviera dirigiendo a sí mismo y a nosotros vería eso, o nosotros podríamos hacer que escuchara”

Tratar de capear el temporal hasta que las cosas vuelvan a la normalidad.

Ésta es una reacción similar a la de los empleados apabullados. Excepto que los apabullados tienen una esperanza vaga de que las cosas podrían mejorar, mientras que aquellos que están atrincherados tienen un deseo ferviente y a menudo lo creen en realidad de que es posible retroceder el reloj. Descripciones típicas:

- “Tuvimos una reunión ejecutiva en verdad extraña. Nos dijo que tuviéramos paciencia, que siguiéramos insistiendo y que las cosas vendrían solas. ¡No puedo creer que en verdad haya dicho eso!”

- “Necesito ayudarlos a que les entre en la cabeza dura que hemos sido adquiridos. Eso cambia todo. No pueden seguir basándose en sus suposiciones pasadas respecto a la forma en que son las cosas y cómo deberían ser. La verdad es que no lo son y no lo serán”
- “Piensa que si mantiene su cabeza agachada y trabaja duro puede conservar su trabajo. Espero que le funcione, pero no soy tan optimista”

3. Conductas De Aprendizaje De Los Empleados Atrincherados.

Estrategia de aprendizaje limitada y restringida basada en el pasado. La estrategia de aprendizaje principal de los empleados R-atrincherados es sostenerse con tenacidad en tácticas que les han servido bien en el pasado. Esta adherencia rígida al pasado tiene el efecto de bloquear la experimentación y la toma de riesgos esenciales que conduce al cambio personal y a la maduración necesarios para contribuir con la nueva realidad. Descripciones típicas:

- “¡No lo aguantamos más! Está haciendo lo que hacíamos hace diez años, cuando teníamos un mercado protegido. Tiene que tomar una decisión y sostenerse en ella”
- “Los silos se han ido. No puede operar aislada y necesita aprender a incluir a otros y buscar su participación, aun cuando estén en departamentos diferentes. En verdad necesita comenzar haciendo eso”
- “No va a salir adelante, a menos de que cambie su estilo conservador que evita riesgos. Ésta no es la nueva cultura y él no sigue el paso”

Bloqueo inconsciente de la necesidad de cambio. Debido a que los empleados atrincherados tienen un apego psicológico profundo al pasado, a menudo tienen una estrategia de espera, anticipando que las cosas al final regresarán a la normalidad. Dada esta estrategia como un apuntalamiento, la necesidad de cambio es vista, en cierto nivel, como irrelevante y, en un nivel

mucho más profundo, experimentada como muy amenazadora. Es una amenaza que a menudo se entierra en el inconsciente y da como resultado un bloqueo de la necesidad básica de hacer cualquier cambio en absoluto.

Descripciones típicas:

- “Se niega a entender el problema”
- “Ella y su departamento están tratando de paliarlo. No han cambiado ni una cosa desde la fusión”
- “En verdad cree que esto es un obstáculo a corto plazo y que si lo toleramos, regresaremos a lo anterior”

Equiparan la acción frenética con la contribución y la actividad con el aprendizaje. A primera vista, ésta se parece a la respuesta de los apabullados de equiparar la actividad con el aprendizaje. Sin embargo, hay diferencias básicas. Los apabullados pasan gran parte de su tiempo intentando parecer ocupados, pero, debido a su retraimiento y evasión, sólo es una actuación. ¡Los empleados atrincherados en verdad están ocupados! Trabajan cada vez más para perfeccionar su conducta de inadaptación. Esto puede ser apreciado por el resto de la empresa como un loco frenesí de actividad, en particular si la conducta R-atrincherada emana de un ejecutivo con control sobre los recursos.

Descripciones típicas:

- “Sí que genera un montón de papeleo. Entre más difíciles se ponen las cosas, más memoranda escribe”
- “Me alegra haber salido de ese departamento. Trabajan hasta tarde todas las noches... Trabajan los fines de semana. Tienen más proyectos, reuniones, informes y grupos de trabajo de los que existen en toda la división... y todo eso no es más que ocultamiento y repetición. Va a explotar todo uno de estos días”

- “Piensa que está ayudando a cambiar el lugar. Sólo está trabajando más en las mismas cosas viejas y, por desgracia, se está interponiendo en el camino de alguna de su gente que en verdad sabe lo que se necesita”

4. Necesidades De Los Empleados Atrincherados Para Ser Sobrevivientes Exitosos.

Entender y ayudar a afrontar la culpa, el enojo y la frustración. El asunto central con aquellos atrapados en el sector de los R-atrincherados es su aferramiento mortal al pasado. Esto se manifiesta en algunos síntomas debilitadores que necesitan tratarse antes de que puedan afectar la maduración personal y la mayor contribución a la empresa. La primera prioridad es el alivio de sus síntomas. Ellos también necesitan trabajar en dos niveles. Sus síntomas son diferentes de los que presentan los apabullados. Los empleados atrincherados tienen más culpa, enojo y frustración, y son más expresivos al respecto. Una sesión de lamentos con una habitación llena de empleados atrincherados es mucho más ruidosa y acalorada que la atmósfera callada y triste de un grupo de apabullados. He aquí algunas ideas para la intervención bajo estas circunstancias:

- Sesiones de desahogo diseñadas para poner sobre la mesa el enojo, la culpa y la frustración.
- Actividades como grupos de trabajo, reuniones y equipos laborales donde los empleados atrincherados puedan relacionarse con aquellos que lo están logrando con patrones de conducta nuevos y más relevantes.
- Asesoría, retroalimentación y sesiones de orientación con recursos internos o externos que no estén en la cadena de administración directa y que puedan alentar los lamentos y proporcionar retroalimentación y capacitación. Estas sesiones exteriores funcionan bien en particular con los ejecutivos veteranos.

Retroalimentación, aliento y apoyo. Aquellos que están atrincherados responden bien a cierto tipo de orientación. No de la variedad de las sesiones desinhibidas llenas de energía y peroratas, pues éstas sólo causarán que coloquen más barreras y se atrincheren en forma más profunda. Lo que se necesita es una combinación de consideración positiva incondicional y de los “amables pero persistentes codazos de una ave sacando del nido a empujones a sus crías hacia el cielo”. Los atrincherados pueden ser capacitados para que salgan de su estado y se dirijan hacia la comunidad de los estudiosos. Sin embargo, si la capacitación se lleva a cabo con mano dura o insensible, se atrincherarán todavía más o caerán al mundo de los apabullados. Algunas ideas para la intervención en estos casos:

- Retroalimentación directa sobre el desempeño por un jefe competente. Esta retroalimentación deberá expresar de una manera clara y no amenazadora la conducta nueva específica que es necesaria. Deberá ser seguida por labores que proporcionen la oportunidad para practicar las nuevas conductas mientras se recibe la retroalimentación y la capacitación.
- Propiciar las experiencias para el éxito. Encontrar situaciones donde el empleado atrincherado pueda, sin temor al ridículo o al fracaso, probar la nueva conducta. Los grupos de trabajo, los equipos laborales autoguidados y los colegas que apoyen pueden ayudar. Es importante que estos grupos sean formados con estudiosos que acepten la nueva cultura, personas que desearán ayudar en forma automática. Los grupos no deben estar formados con los tipos apabullado, atrincherado o fanfarrones, o se perderá más de lo que se pueda ganar.
- Transferir a los empleados atrincherados de potencial elevado a ambientes optimistas de desarrollo. Ésta puede ser una situación permanente o temporal. No hay nada que derribe más los muros de la fortaleza de los atrincherados que la interacción sostenida con un grupo de estudiosos optimistas y creativos o que trabajar para un jefe que es un estudioso verdadero.

Transiciones escalonadas con un puente de lo viejo a lo nuevo. Los atrincherados no pueden pasar de su realidad actual a la nueva cultura sin alguna clase de conexión segura. Necesitan ayuda para basarse en sus antiguas técnicas y transportarlas a la nueva cultura. También necesitan relaciones de vuelta con el viejo mundo atrincherado en caso de que necesiten jubilarse. No se les puede dar a los empleados atrincherados un boleto sólo de ida hacia la nueva realidad: necesitan la comodidad de un boleto de regreso en caso de que la nueva realidad se vuelva demasiado amenazadora. Ideas para la adecuada intervención a este respecto:

- Encontrar un uso para sus aptitudes antiguas en el nuevo mundo. Si un gerente tiene un enfoque interno y pasa la mayor parte de su tiempo en actividades analíticas que ya no son necesarias, póngalo con un cliente o con alguien cercano a los clientes y haga que analice los problemas de la clientela. Un líder creativo siempre puede encontrar una forma que conduzca a la superación para aplicar las técnicas antiguas en el nuevo mundo. Al principio puede ser un matrimonio forzado pero el nombre del juego es crear labores de superación. Muchas de estas labores pueden producir pagos que exceden con mucho las expectativas de todos:
- Mantener algo de la estructura y artefactos culturales antiguos. Los departamentos pueden cambiar en forma radical el contenido de su trabajo, pero sus nombres y ubicación física no tienen que cambiar. Una empresa disolvió su departamento de tráfico empresarial, y la persona que había dirigido esa función se volvió parte del departamento de contabilidad, donde analizaba los costos de viaje. Por casi 18 meses, sin embargo, le permitieron conservar su cargo y su antigua oficina. Había una poca de inconveniencia y no había una correspondencia definida en el organigrama, pero conservar el puente hacia el viejo mundo fue un factor muy poderoso en la transición exitosa de este ejecutivo atrincherado. Los cargos, las juntas rituales, las labores de comité y la pertenencia a asociaciones profesionales externas son

todos puentes de regreso al viejo mundo. Si el costo no es prohibitivo y el empleado atrincherado tiene potencial, no tiene sentido quemar estos puentes en forma prematura.

- Crear una serie de desafíos pequeños cargados de éxito, como se recomendó para los empleados apabullados. El objetivo para los apabullados es sacarlos de la ciénaga del retraimiento y conectarlos con el trabajo. El objetivo para los atrincherados es mucho más enfocado. Implica la prueba de la conducta nueva en ambientes donde hay una fuerte probabilidad de éxito. La creación de estas experiencias es un proceso de labor intensiva y algo artificial. Sin embargo, el esfuerzo vale la pena si se tiene un empleado atrincherado de gran potencial cuyas contribuciones a la empresa se desean maximizar.
- Recurrir a la simulación. En general, la enseñanza de ciertas técnicas será rechazada por aquellos que exhiben conducta R-atrincherada. Sin embargo, lo que funciona extremadamente bien es la participación en simulaciones. Hay varias simulaciones conductuales en el mercado y unas cuantas son muy poderosas. En estas simulaciones, el empleado atrincherado puede practicar conductas nuevas en un lugar seguro y obtener retroalimentación para el desarrollo sobre patrones de conducta antiguos que no encajan en el nuevo ambiente.

SUGERENCIAS PARA LIDIAR CON LOS ATRINCHERADOS: EN LO ÍNTIMO Y EN LO PERSONAL

Esta sección incluye recomendaciones sobre cómo interactuar con jefes y subordinados que están atrincherados. Ofrece además sugerencias para aquellos lectores que sospechen estarse comportando con un patrón de respuesta atrincherado.

Si Usted Trabaja Para Uno

Si le reporta a un jefe atrincherado, y suponiendo que usted mismo no lo esté, necesita hacer algo de administración hacia arriba. Los jefes atrincherados no son simpáticos con los empleados que han hecho una mejor transición. De hecho, a menudo se enojan y son opresivos con aquellos que no les compran su estrategia de esperar hasta que las cosas regresen a la normalidad. Usted tiene algunas opciones:

- ◆ ***Distanciarse del jefe perdiéndose usted mismo en el trabajo.*** Si usted es un aprendiz, las probabilidades son que tenga una gran demanda y tenga verdaderos retos. Utilice su tiempo en grupos de trabajo funcionales cruzados, equipos especiales y proyectos especiales. Minimice su interacción con su jefe y enlázese al trabajo que usted hace, no a quién suele reportarlo.
- ◆ ***Conectarse con otros -y no temer usarlos como protección- que sean tanto o más poderosos en la empresa que su jefe.*** Si tiene las aptitudes y perspectivas para ayudar a la empresa a través de una transición difícil, muchos líderes de la empresa desearán protegerlo.
- ◆ ***Negociar límites.*** No permita que su jefe atrincherado lo absorba a la acción frenética. Comprometa su tiempo en aquellos proyectos y actividades que en realidad marquen una diferencia. Enfrentar a un jefe en medio de una acción frenética irrelevante requiere valor, pero vale la pena. La alternativa es desperdiciar el tiempo y coludirse en una actividad trivial en un momento en que la empresa necesita en verdad que usted haga cosas importantes.

- ◆ **Retírese si no puede hacer el trabajo asignado.** Si tiene lo adecuado para ayudar a la empresa habrá una abundancia de oportunidades de transferencia. Si no puede manejar una transferencia, entonces deje la empresa. Quedarse no vale la pena.

Si Uno Trabaja Para Usted

Si tiene uno o más empleados atrincherados que le reportan a usted tiene la oportunidad de hacer un progreso importante. Suponiendo que crea que el empleado atrincherado tiene potencial y vale su tiempo y esfuerzo, puede hacer lo siguiente:

- ◆ **Encuentre o invente labores de progreso** que exijan nuevas técnicas y tengan una probabilidad importante de éxito.
- ◆ **Envíe al empleado a una simulación conductual** que le proporcionará una retroalimentación estructurada, y establezca algunos objetivos conductuales concretos.
- ◆ **Use sus aptitudes para la retroalimentación, el apoyo, la confrontación y empatía.** Su tarea es "sacar a codazos" al empleado atrincherado de la fortaleza donde se refugia y conducirlo hacia la comunidad de aprendices, sin hacerlo en forma exagerada y sin enviar a nadie hacia la colonia de los apabullados.

Si Usted Es Uno

Si concluyó a través de la retroalimentación o la reflexión que usted está exhibiendo una conducta R-atrincherada, considere lo siguiente:

- ◆ **Encuentre una manera de tratar sus síntomas.** Las probabilidades son que se sienta frustrado y enojado. También hay una probabilidad fuerte de que tenga un caso de enfermedad del sobreviviente. Necesita desahogarse, ¡y necesita hacerlo rápido! Si la empresa no lo va a ayudar o no puede ayudarlo, busque asistencia externa. No va a llegar lejos mientras se tambalee bajo el peso de una carga de emociones y sentimientos reprimidos no procesados
- ◆ **Encuentre lugares seguros para practicar la nueva conducta.** Si no está seguro de qué clase de conducta es apropiada, obtenga algo de retroalimentación de alguien que esté adentro de la empresa. Encuentre una persona que esté haciendo una buena adaptación personal y que lo respete lo suficiente como para decirle la verdad. Puede desear probar esta conducta nueva afuera de su empresa primaria, en grupos voluntarios o comunitarios. Otra oportunidad excelente para practicar la conducta nueva y obtener una retroalimentación sólida es una simulación conductual. Si su empresa tiene un programa interno, inscríbese; si están dispuestos a enviarlo a una experiencia externa, mucho mejor.
- ◆ **Trate de no sentirse mal por su residencia en la región de los atrincherados.** Es una ubicación mejor que la de los apabullados. Su tarea es encontrar formas de aventurarse y experimentar con conductas nuevas. Permanezca afuera más tiempo cada día y no pasará mucho antes de que no tenga que regresar.

LOS ATRINCHERADOS: PERSPECTIVA Y OBSERVACIONES

La tarea primaria de aquellos que exhiben conducta R-atrincherada es encontrar formas de abandonar lo antiguo cómodo y aprender técnicas y conductas relevantes para la nueva realidad. Ayudar con estos esfuerzos consume tiempo y requiere creatividad. En la mayor parte de los casos, vale la pena el esfuerzo. Los atrincherados son empleados buenos y dedicados que están intentando, a su manera, ayudar a la empresa a crecer y prosperar. A menudo realizan tareas que son de valor para la empresa y son capaces de un adiestramiento apropiado para lograr mejoras importantes del desempeño.

Los atrincherados son un grupo grande. Muchas empresas estiman que hay empleados atrincherados en cantidades aún mayores en industrias como las compañías telefónicas regionales y las empresas de servicios públicos. La conducta R-atrincherada también parece agruparse alrededor de sobrevivientes de grupos gerenciales que han participado mucho en el control y la administración de reglas. La función del recurso humano está dividida. En algunas empresas, hay una cantidad muy grande de empleados atrincherados; en otras hay, cuando se comparan con el resto de la fuerza de trabajo, una cantidad desproporcionada de estudiosos.

Los líderes de las empresas han causado que sean optimistas desde el punto de vista del desarrollo. Los empleados atrincherados tienen la capacidad de cambiar pero necesitan ayuda con su comodidad y disposición. Ya están a la mitad del camino hacia responder a la nueva realidad con la creatividad y conducta de aprendizaje que optimizará su propio potencial y les asegurará un futuro firme y viable para la empresa. Trabajar para ayudar a los atrincherados a desechar sus antiguos patrones de conducta y facilitar su avance hacia el mundo emocionante del verdadero estudioso es una intervención que requiere una gran fuerza y persistencia.

LOS "FANFARRONES"

Este personaje interesante y molesto al que descriptivamente se le llama fanfarrón en su sentido coloquial y peyorativo común, se caracteriza porque se extiende sobre sí mismo y sobre los demás con una conducta grandilocuente, ampulosa, manipuladora, arbitraria e impositiva. Aquellos que practican la conducta R-fanfarrón son artistas del fraude y las primeras personas a las que engañan son a ellos mismos.

Su característica distintiva más visible radica en que tienen una gran comodidad con el cambio y esto es lo que ven los demás y lo que admiran al menos al principio. Lo que los demás no advierten, y es un punto ciego para los fanfarrones, es su ineptitud para aprender patrones de conducta más relevantes y apropiados, esto es, su baja capacidad para el cambio. En tanto que los atrincherados saben qué hacer (gran capacidad para el cambio) pero tienen momentos en extremo difíciles haciendo que suceda (poca comodidad con el cambio), los fanfarrones no tienen problema para hacer que suceda algo (gran comodidad) a menudo cualquier cosa, pero no tienen idea de cómo aprender ni algún deseo de cambiar (poca capacidad).

El principal patrón de respuesta del fanfarrón implica una forma de agresividad rencorosa. Su comodidad con el cambio y su carencia de cualquier necesidad o deseo de anclar ese cambio en aprendizaje o conducta nueva causa que presionen para la acción y la actividad sin ningún fundamento en la teoría o la comprensión. Una descripción clave para el patrón de conducta R-fanfarrón es "gran impulso y poca sustancia".

Se estima que del 10% al 15% de la fuerza laboral está formada por empleados que evidencian el patrón de conducta R-fanfarrón. Ésta sólo es una aproximación y es difícil generalizar ya que no se cuenta con datos empíricos. También se han visto divergencias por industria, profesión y nivel administrativo.

Parece haber una gran cantidad de fanfarrones en la industria del espectáculo. Abundan en empresas con culturas de mercadotecnia de estilo antiguo intenso que ponen de realce la fe, el ritual y el entusiasmo sin datos, análisis o retroalimentación. También se han encontrado cantidades significativas en muchos sistemas políticos y en unas cuantas instituciones religiosas.

Aunque hay fanfarrones en todos los niveles en las empresas, tienden a agruparse en la gerencia media superior y en la gerencia superior baja. Si llegan demasiado abajo en la jerarquía, el volumen total de trabajo hace inefectivo su estilo. Si se aventuran demasiado alto en la pirámide gerencial, su falta de sustancia se vuelve visible con facilidad. Ahí no hay ninguna parte donde ocultarse. Quienes han ascendido hasta la cima de empresas son muy perceptivos y pueden percibir con facilidad el olor de los fanfarrones cuando éstos comienzan a contaminar el aire enrarecido de la alta gerencia.

Existen tres aspectos relevantes en cuanto al tipo R-fanfarrón que cabría subrayar:

- Pueden, debido a su impulso por concebir de manera positiva y vender de modo persuasivo cualquier dirección o acción, conducir a los apabullados -individuos y empresas por igual- en la dirección contraria. Con frecuencia meten a todos en aguas todavía más profundas y calientes.
- ¡No deberían ser facultados con autoridad! Dado su impulso elevado, poca sustancia y compulsión a emprender la acción, son muy peligrosos en cargos de poder.
- Son muy seductores. En un momento en el que son necesarios la deliberación calmada, el análisis objetivo y el aprendizaje, las empresas en particular aquellas que están apabulladas perciben una

necesidad paradójica de una dirección clara. Desean que alguien les dé una respuesta fácil; que les muestre el camino. Las empresas y los individuos necesitan pasar el tiempo de regeneración necesario en la zona neutral. El aprendizaje esencial no proviene de afuera y no sucederá si el proceso es precipitado. El canto de la sirena de los fanfarrones es muy atractivo para individuos y empresas apabullados que buscan composturas externas para problemas que requieren aprendizaje interno.

LA RETROALIMENTACIÓN Y LOS FANFARRONES

El concepto de la retroalimentación gerencial de 360 grados implica una autoevaluación del empleado, por lo general en una serie de escalas de estimación que tratan varios factores que describen el comportamiento en el trabajo. El jefe, los compañeros y los informes directos del empleado completan también los instrumentos que miden sus percepciones de los mismos factores. Los gerentes que obtienen esta retroalimentación pueden comparar la forma en que se ven a sí mismos con las opiniones de los que están a un lado, arriba y debajo de ellos en el organigrama.

A aquellos que exhiben conducta R-fanfarrón se les hace difícil aceptar cualquier retroalimentación y la variedad de 360 grados no es más fácil de adoptar. Sin embargo, proporciona un conjunto interesante de lentes para entender su conducta y las percepciones diferentes de compañeros, jefes y empleados. Los fanfarrones, en tiempos de cambio y tensión emocional, pueden arreglárselas a corto plazo para engañar a sus jefes. Sus estimaciones de sí mismos y las de sus jefes a menudo sólo difieren un poco. Pasan un mal rato con sus compañeros y, si la empresa requiere un alto grado de interacción funcional cruzada, con frecuencia hay diferencias marcadas en este nivel, con la estimación propia del fanfarrón más alta que las estimaciones de sus

compañeros. Casi siempre hay diferencias grandes y significativas cuando se ve hacia abajo en la jerarquía, con los empleados de un fanfarrón estimando a su jefe de manera consistente más abajo de lo que él mismo lo hace.

Aunque no todos los que presentan grandes diferencias entre las estimaciones propias y las de los subordinados son fanfarrones, es otra pista. Los verdaderos fanfarrones se lamentarán e intentarán explicar los datos. Dirán que los empleados están equivocados, que son alborotadores, que son demasiado nuevos para tener una visión precisa, que no entienden la naturaleza verdadera ni las presiones del trabajo. El fanfarrón encontrará numerosas formas creativas para negar los datos.

Otra característica distintiva de los fanfarrones es que cuando intentan analizar y rechazar la retroalimentación, varios de ellos tienden a agitar el dedo índice frente a la cara del interlocutor al tiempo que hablan.

LOS FANFARRONES: CUATRO DIMENSIONES

Esta sección presenta una perspectiva en cuatro dimensiones de los R-fanfarrón: sus sentimientos, sus reacciones típicas ante las transiciones, su conducta de aprendizaje y lo que necesitan para sobrevivir al trauma y la transición empresariales.

1. Sentimientos De Los Empleados Fanfarrones.

Comodidad con la necesidad de cambio. Aquellos que residen en la zona de los fanfarrones en el modelo del factor R, están ahí en parte porque la perspectiva del cambio y la transición no los desconcierta. Responden ante el trauma empresarial con una sonrisa y una actitud de despreocupación.

La razón por la que permanecen en su sector aquellos que reaccionan ante el cambio y la transición con la respuesta de los fanfarrones es que su comodidad con el cambio no es igualada por su capacidad para aprender y adaptarse a estrategias nuevas y más relevantes.

Queremos que nuestros líderes cambien y sean cambiados por los acontecimientos. ¡Queremos que se preocupen! Queremos que aprendan cómo hacer mejor las cosas. Entre las descripciones típicas de las reacciones de los fanfarrones ante el cambio encontramos:

- “Nada de esto parece preocuparle. No puedo creer que sea tan optimista... ¿No entiende lo que está pasando?”
- “Ésos van conduciendo a 100 kilómetros por hora hacia un muro de ladrillo. Ni siquiera llevan puestos los cinturones de seguridad y están pasándose una botella de champaña, celebrando”
- “Nunca había sido más feliz... El único problema es que nos está llevando al sur cuando deberíamos ir al norte y al oeste cuando deberíamos ir al este”

Siempre listos para tomar acción: impelidos a hacer algo, cualquier cosa.

El patrón de respuesta primario del fanfarrón implica la acción, con frecuencia emprendiendo una respuesta rencorosa agresiva ante el cambio. Debido a que el fanfarrón carece de interés por el aprendizaje, esta acción ocurre sin estrategia, teoría, análisis o patrones conductuales nuevos. Descripciones típicas:

- “Reorganizó el departamento sin pensar siquiera diez minutos y sin consultarlo con los que hacemos el trabajo. Nada ha cambiado... Ésa es la forma en la que ella reacciona siempre ante los problemas. No le decimos que no ha arreglado una maldita cosa”

- “El plan es hacer externas las fuentes y descentralizar. Al menos eso es lo que pensamos que dijo. Nos estamos moviendo demasiado rápido... Debemos averiguar lo que está haciendo el resto de la división”
- “Está marcando el paso de su oficina como un tigre enjaulado. Desea hacer algo. ¡Espero que aguarde hasta que entienda el problema!”

Frustrado con la confusión y las quejas. Debido a su comodidad con el cambio, su compulsión a actuar y su dificultad con el aprendizaje, los fanfarrones son sorprendidos, y no comprensivos, por el dolor y el estrés sentidos por los demás. Descripciones típicas:

- “Quiere que les diga: ¡dejen de quejarse y háganlo! No entiende la agonía que ocurre abajo”
- “Va a ser una venta difícil con ella. Piensa que no necesitamos sesiones de desahogo”
- “Su respuesta a este desorden posterior a la fusión fue escribir un memorándum a todos los empleados de la planta. Resultó rebajante y punitivo... Hasta le agregé una declaración visionaria. Eso es todo lo que necesitamos ahora, otra declaración visionaria bien redactada. Esto no nos ayudará a enderezar las cosas”

Seguridad en su capacidad para funcionar ante cualquier situación. Los fanfarrones no sólo engañan a los demás, se engañan ellos mismos. Aquellos con la respuesta de fanfarrones tienen fe en que pueden manejar cualquier crisis con rencor agresivo. Descripciones típicas:

- “Si pudiéramos convertir sus jactancias en beneficios estaríamos del otro lado”
- “No creo que tenga ni una pista de cómo están los asuntos. Simplemente no sabe que no sabe”

2. Reacciones De Los Empleados Fanfarrones Ante Las Transiciones.

Maniobran para conseguir puestos de influencia. Los tiempos de transición y trauma presentan oportunidades para aquellos que están cómodos con el cambio y no son reprimidos por la necesidad de aprender y entender. Su optimismo mal enfocado y su capacidad para proporcionar un sentido de dirección rápido puede dar como resultado ascensos a puestos de influencia. Esto tiene dos resultados malos: les da poder para conducir a la empresa en la dirección contraria y aparta a líderes más analíticos y menos agresivos que buscan soluciones a largo plazo. Descripciones típicas:

- “Nunca debieron ponerlo en ese trabajo. Al menos hay otros diez que nos podrían haber ayudado a enfrentar los asuntos reales”
- “Contratamos a otro tipo de afuera. Esto en verdad es desmoralizador para aquellos de nosotros que esperábamos nuestro turno. Supongo que piensan que no somos lo bastante rudos; pero, ¿cómo podrían saberlo?”
- “Hay al menos una docena de genios que tienen la “respuesta”. Espero que la gente de arriba no los escuche... No vamos a salir de aquí con un arreglo rápido”

Presionan para llegar a soluciones rápidas y acciones decisivas. La única reacción de los fanfarrones ante la transición es hacer algo. Esto se debe a su falta de orientación para pensar algo o aprender algo. El crecimiento exagerado de una sola opción es una compulsión a actuar. Es la única manera para los fanfarrones de validar su existencia. En una perversión de lo dicho por Descartes, el fanfarrón actúa, por lo tanto, ¡existe! Descripciones típicas:

- “Decidimos más en esa junta de lo que habíamos decidido en los últimos seis meses. Espero que esté en lo correcto, pero mi estómago me dice que nos estamos moviendo demasiado rápido”

- “En realidad está presionando para hacer algo grande y llamativo. Creo que debemos dar pasos pequeños primero”

Al principio muchos son apreciados como un faro en la oscuridad; pero al final se vuelven transparentes. La claridad, la dirección y la toma de decisiones enérgicas de los fanfarrones son valoradas al principio de las épocas de transición. Con el tiempo, sin embargo, la falta de sustancia se vuelve más evidente. Descripciones típicas:

- “Llegó como desintegrador de pandillas, pero el consejo de administración se dio cuenta de él después de un año. Gastó mucho dinero y nos dejó en peor forma de lo que nos encontró. ¡Eso no es un gran legado!”
- “Al principio, me gustó trabajar para ella... Ahora hago todo yo por mi cuenta. Ella no es de ayuda ni valor agregado”
- “Nos dio un sentido de la dirección pero era la dirección equivocada”

Engañan a los superiores con frecuencia. Aquellos que responden a las transiciones con conducta R-fanfarrón a menudo son capaces de convencer a sus superiores de que realizan un trabajo significativo. Aunque la mayoría de los jefes al final se dan cuenta, parece que los fanfarrones son capaces de mantenerlos en la oscuridad por periodos prolongados. Esto se debe a que los líderes de la empresa están distraídos con sus propios asuntos y porque la orientación hacia la acción del fanfarrón es tranquilizante para un jefe tenso y muy comprometido. Descripciones típicas:

- “Siguió dirigiéndonos cada vez más hacia abajo del camino. No sé por qué no lo detuvieron. Todos aquí lo sabían”
- “Era un punto ciego. Yo habría despedido a ese tipo en un minuto... ¿No se daba cuenta de lo que sucedía?”

- “Cuando al fin lo corrieron obtuvo un buen paquete de indemnización..., y no nos pusimos celosos de eso. Sólo nos preguntábamos por qué les tomó tanto sacarlo de aquí. Hizo mucho daño y ni siquiera hubieran tenido que preguntarnos a muchos de nosotros para averiguar que era un desastre”

3. Conductas De Aprendizaje De Los Empleados Fanfarrones.

Inconsciencia por lo que respecta a los retos centrales a enfrentar. Los fanfarrones son estudiantes bloqueados. No están dispuestos a invertir la energía requerida para aprender conductas, valores y procesos nuevos. A diferencia de los apabullados y los atrincherados, viven cómodos en la nueva realidad. Sin embargo, están ciegos ante la necesidad de una forma de vivir y de contribuir más relevante y satisfactoria en lo personal. Sin abrirse ellos mismos al dolor y la frustración del aprendizaje necesario, su experiencia en la nueva realidad es similar a la de alguien que reside en un país extranjero con una cultura muy diferente sin la capacidad para hablar el idioma. Pueden existir, pero son incapaces de asimilar la cultura o hacer una contribución útil. Descripciones típicas:

- “Ella no entiende lo que nos tomará hacer que este lugar se impulse de nuevo”
- “Ya no vamos a ser capaces de vender nuestra imagen en el futuro... Necesitamos algunos productos nuevos y estrategias nuevas. Desearía que pasara algún tiempo en eso y se olvidara de todo lo antiguo”
- “Necesitamos algo de ese cambio fundamental del que siempre está hablando. ¿Cómo vamos a vender eso a un equipo de ejecutivos que no lo entiende?”

Sobrestimar las fuerzas; no ver las debilidades. Los fanfarrones no sólo están ciegos a los retos empresariales centrales; no ven el inconveniente básico: la necesidad de adquirir la capacidad para aprender cómo aprender. Esta debilidad fundamental está subordinada y es eclipsada por la claridad con que los fanfarrones ven su capacidad para proporcionar dirección y emprender la acción. Este desequilibrio da como resultado un uso excesivo de las ventajas y una ceguera ante la superación fundamental necesaria. Descripciones típicas:

- “Necesita tomarse el tiempo para aprender contra qué nos enfrentamos”
- “En su función, debe dedicarse a algo más que discursos y genialidades. Es importante para ella que aprenda nuestro negocio... y nuestros problemas..., y no parece querer hacerlo”
- “Él es todo un espectáculo; sin pasta”

Peligroso como tomador de riesgos. Los fanfarrones no deben ser investidos con poder. Su comodidad con la acción y su incapacidad para entender los asuntos fundamentales casi garantiza un viaje rápido en la dirección contraria. Por desgracia, en las primeras etapas de las transiciones, los fanfarrones son percibidos a menudo como líderes centrados y fijadores de dirección, de modo que suele dárseles demasiada libertad. Descripciones típicas:

- “Me salí de ese departamento antes de que me hundiera con ella. Sólo es cuestión de tiempo”
- “Si tuviéramos muchos más como él, estaríamos en la bancarrota para fines del trimestre”
- “Siempre pensé que se trataba de “riesgo alto, recompensa alta”. Ella juega de manera diferente: “riesgo alto, recompensa baja”... ¡Es una locura!

Falso profeta para los apabullados. Los apabullados buscan con desesperación un sentido de dirección y una persona fuerte que los saque del apuro. El fanfarrón se siente feliz de complacerlos. Descripciones típicas:

- “Una de las cosas de las que se ufanaba Mussolini era que los trenes llegaban a tiempo... y miren lo que le sucedió. Muchas personas piensan que hacen que nuestros trenes lleguen a tiempo. Déjenme decirles que se van a decepcionar. ¡No estamos en el negocio de los ferrocarriles!”
- “Ella tiene sus discípulos, pero no soy uno de ellos. Se los está llevando por el drenaje”

4. Necesidades De Los Empleados Fanfarrones Para Ser Sobrevivientes Exitosos.

Supervisión cercana e inspección cuidadosa. Aquellos que residen en el área de los fanfarrones necesitan supervisión. Las empresas no pueden permitirse dejarlos sueltos en un momento de transición. ¡Necesitan ser muy bien vigilados y poco dirigidos! Los límites de su influencia y objetivos de resultados específicos necesitan ser explícitos. Algunas ideas para la intervención en estos casos son:

- La probada y verdadera idea de la administración por objetivos, con atención esmerada y acuerdo mutuo sobre cómo lograr las metas, ayuda a estructurar y controlar al fanfarrón.
- Sistemas de retroalimentación y evaluaciones del desempeño que toman en cuenta la perspectiva de más de sólo un jefe. Las herramientas útiles incluyen instrumentos de retroalimentación de 360º y procesos de evaluación del desempeño grupales.
- Objetivos concretos, mensurables y cuantificables. Los objetivos necesitan ser articulados en formas que no dejen lugar para la propensión natural del fanfarrón al trabajo independiente y al rencor.

Proyectos y trabajos individuales, no administración de línea. Los líderes de las empresas necesitan resistir la tentación de tomar esperanzas vanas del optimismo falso y del establecimiento miope de dirección de los fanfarrones. Es peligroso para la salud de la empresa ponerlos en puestos o papeles de administración de línea autónomos donde tengan poder e influencia sobre muchas personas. Algunas ideas para la intervención en tales circunstancias pueden ser:

- Encontrar papeles donde los fanfarrones puedan proporcionar valor enfocándose a su especialidad técnica o funcional, así como combinar estos trabajos con resultados muy claros, concretos y mensurables.
- Conectar a los fanfarrones con los clientes y sacar ventaja de su orientación hacia la acción y de su optimismo. Aunque los fanfarrones no funcionan bien en lo interno, con frecuencia hacen su mejor trabajo con los clientes. Estos trabajos necesitan ser elaborados con cuidado y deben establecerse límites; pero un fanfarrón, si es mantenido responsable de solucionar un problema de algún cliente a corto plazo y se le marcan límites claros con respecto a los compromisos y las opciones, puede ser muy útil para atender la clientela.

Trabajos de superación que son seguros para la empresa y que impulsan al empleado. Aunque por lo común hay razones para abrigar optimismo en cuanto a la superación, hay una elección fundamental que se debe hacer. ¿Vale la pena el esfuerzo de la superación en cuanto a la ganancia de desempeño potencial? Los fanfarrones son tóxicos para la empresa y; a menos de que tengan un potencial alto y puedan hacer algún progreso en el aprendizaje de conductas nuevas, deberán irse. La experiencia ha sido desafortunada en cuanto a que los fanfarrones empedernidos son muy difíciles de cambiar. Sin embargo, hay un tipo de fanfarrón al que se hace referencia como un "optimista desinformado". El optimista desinformado está ávido y listo para la acción, pero se halla fuera de contacto con lo que sucede a su alrededor. No se cultiva el entendimiento real: toma tiempo y requiere hacerse

un lío en los escombros emocionales del cambio. No es que este tipo quiera evitar, engañar o actuar con falsedad, es que valora la urgencia sobre la reflexión. Lo que no sabe (o no siente necesidad de saber) puede herirlo. Esta clase de fanfarrones ha sido condicionada para expresar y representar un optimismo falso ritualizado. Los pasos para el progreso funcionan mucho mejor con un optimista desinformado que con fanfarrones empedernidos. Estos últimos tienen bloqueos para el aprendizaje mucho más profundos y más fundamentales. Entre las ideas para la intervención que aquí pueden resultar adecuadas cabe considerar:

- Encontrar maneras de colocar a los fanfarrones en interacción intensa a largo plazo con empleados estudiosos; es decir, con aquellos que han adoptado, con éxito formas nuevas y más relevantes de estar en la empresa. Esto puede hacerse por medio de grupos de trabajo, asignaciones de tareas o relaciones con un mentor.
- Forzar una superación de adentro hacia afuera. La clave para eliminar el bloqueo se encuentra dentro del fanfarrón. Esto hace que la superación primordial sea intrapersonal: un examen de los impulsos internos, identidad, necesidades, y agenda interpersonal. Estos son aprendizajes profundos y difíciles, pero ofrecen los únicos dividendos reales. La capacitación de laboratorio que incluye grupos especiales, simulaciones, capacitación profunda y asesoría, son todas intervenciones legítimas de cómo alentar la terapia psicológica externa.
- Relacionar a los fanfarrones con empresas externas -clientes, proveedores o modelos de una práctica mejor- que estén haciendo un buen trabajo de aprendizaje empresarial. Esta conexión deberá estar arraigada en objetivos concretos, mensurables y cuantitativos.

SUGERENCIAS PARA LIDIAR CON LOS FANFARRONES: EN LO ÍNTIMO Y EN LO PERSONAL

Una vez más, en la sección que sigue, se encontrarán recomendaciones para tratar con jefes y empleados que muestran el patrón de respuesta de los fanfarrones. También se incluyen consejos para aquellos que perciben que su propia conducta refleja un patrón de fanfarrón.

Si Usted Trabaja Para Uno

Si su jefe opera con un tipo de respuesta de fanfarrón, usted tiene esa elección más básica de las formas superiores de vida: ¡pelear o huir! Si escoge pelear, sus oportunidades de permanecer cuerdo y productivo aumentarán mucho si es capaz de llevar a cabo una de las dos o ambas opciones que se enuncian a continuación:

- ◆ ***Ponga distancia entre usted y su jefe.*** Esta distancia puede ser física (puede viajar mucho o trabajar en un sitio remoto), técnica (puede tener una labor en la que el jefe fanfarrón no entiende su tarea, sus herramientas o su tecnología) o psicológica (puede elegir no quedar atrapado y reprimir, rechazar y desviar su influencia). Establecer la distancia psicológica es difícil para la mayoría de las personas y sólo funcionará a corto plazo.
- ◆ ***Encuentre un protector.*** una persona que esté en el mismo nivel que su jefe o más arriba que interceda por usted y le proporcione alguna tranquilidad.
- ◆ Si parece que está varado en una relación a largo plazo con un jefe fanfarrón y no puede escapar en el trabajo ni encontrar un protector, se le aconseja lo siguiente: ***váyase y hágalo pronto.*** Los fanfarrones no sólo son tóxicos para los sistemas empresariales, son peligrosos para la salud de aquellos que les reportan.

Si Uno Trabaja Para Usted

Aquí hay algunas ideas si descubre un fanfarrón en su personal subordinado:

- ◆ **Haga algo de introspección.** ¿Lo ha conocido por un tiempo y no ha actuado, seducido por esa decisión y actitud positiva? ¿Le hace sentir bien tener alguien en su empresa que parezca saber qué hacer y emprenda la acción sin quejarse? Si estas preguntas aciertan en el blanco, observe al resto de su personal. ¡Puede haber más! No permita que su necesidad de un empleado positivo, afirmativo y orientado hacia la acción le haga dejar suelto a un fanfarrón en su empresa. Definitivamente no vale la pena el riesgo.
- ◆ Decida si hay suficiente retribución en las circunstancias para compensar las dificultades. Tiene que tomar una decisión entre superación o despido.
- ◆ Muévase rápido para refrenar el poder de los fanfarrones: quítele obligaciones de administración de línea o de administración de personal y limite la autonomía. Trabaje para estructurar las asignaciones de desarrollo de alto impacto necesarias descritas anteriormente.

Si Usted Es Uno

Si encuentra que usted mismo reside en la categoría de los fanfarrones, tómelo a pecho. ¡El percatarse de que vive en ese lugar es un fuerte indicador de que está en camino de salir! La mayoría de los fanfarrones no son bendecidos con la conciencia de sí mismos, así que su descubrimiento es una señal muy buena. De hecho, muy pocos fanfarrones empedernidos son capaces de autodiagnosticarse, así que hay una probabilidad grande de que usted pueda no ser uno en absoluto. Puede ser más bien un optimista

desinformado y, en este caso, su conducta R-fanfarrón es resultado de un condicionamiento cultural y falta de conciencia. Los optimistas mal informados siempre son más fáciles de ayudar que los fanfarrones empedernidos.

Sin importar si está en la variedad de empedernidos o en la de optimista desinformado, necesita obtener alguna ayuda. Percatarse es un primer paso, pero nunca es suficiente. La forma más poderosa de ayudar es la más dolorosa porque implica enfrentar sus impulsos, temores y ansiedades internos. Es difícil, pero definitivamente vale la pena la agonía. Sólo tiene una vida y tiene toda la probabilidad de hundirse más de lo que cree. Ahora es el momento de arreglarlo.

LOS FANFARRONES: PERSPECTIVA Y OBSERVACIONES

Aunque sólo representa una proporción relativamente pequeña de la fuerza laboral, el tipo de respuesta fanfarrona representa un desafío difícil en particular para los líderes que intentan revitalizar empresas. Hay problemas en dos áreas: identificación y desarrollo.

Los fanfarrones son difíciles de ubicar, al menos al principio. Es fácil para un líder empresarial ocupado y comprometido ser seducido y halagado por la orientación a la acción del tipo "puedo hacerlo" de los fanfarrones. En vista de que a primera vista parecen muy similares al tipo de empleado que los ejecutivos definitivamente desean dotar de poder -el estudioso- es fácil cometer un error. Debido a que es claro que no es en el mejor interés de la empresa colocar a fanfarrones en cargos de alto impacto, los líderes necesitan aprender a observar más allá de la conducta y la actitud superficiales. La mejor manera de lograr descubrir a los fanfarrones es hablar con los compañeros anteriores

de ellos y con quienes han trabajado para ellos. Puede parecer extraño o incluso desconfiado tomarse el tiempo para una revisión de referencias interna si la persona está adentro de la empresa, o presionar para obtener más información en una contratación externa, pero en verdad vale la pena el esfuerzo.

Los fanfarrones representan un reto muy difícil para los líderes a los que les gusta ayudar a las personas a madurar y que son optimistas desde el punto de vista de la superación. Los fanfarrones no son buenos para la empresa y son difíciles de cambiar. Incluso el líder más optimista en cuanto a la superación necesita considerar la solución conveniente de separar a los fanfarrones de la empresa. Aunque pueda ser difícil para algunos líderes, despedir a los fanfarrones empedernidos suele ser, por desgracia, la mejor solución para la compañía.

Como se señaló, hay dos tipos de fanfarrones: el optimista desinformado y el verdadero de hueso colorado. El optimista desinformado ha sido condicionado en el patrón de respuesta fanfarrón y puede ser condicionado para que lo deje. Una persona así es en muchos sentidos parecida a aquellos que se han convertido en víctimas de cultos. Las primeras experiencias laborales, los jefes fuertes de tipo fanfarrón y las culturas empresariales carismáticas unidimensionales se combinan con una personalidad quejumbrosa, la necesidad de absolutos y un deseo insano de aprobación de los demás, para condicionar a algunos empleados en patrones de conducta ritualizados. El resultado final es una persona que reacciona ante el cambio con optimismo irreflexivo y se ponen en acción sin un plan o teoría. Las buenas noticias son que muchos de estos optimistas mal informados pueden ser desprogramados y enseñados a aprender y a pensar por sí mismos.

Los fanfarrones empedernidos son harina de otro costal. Su capacidad para aprender y adaptarse está bloqueada de modo fundamental. Este bloqueo parece estar relacionado con su autoestima, su experiencia infantil temprana y el temor a la vulnerabilidad. Ayudarlos es una operación mucho más difícil y prolongada.

Los líderes de empresas no son psiquiatras y tienen que aceptar a los empleados en la forma en que los encuentran; con todo y sus deficiencias de autoestima, cicatrices de la primera infancia y vulnerabilidad al condicionamiento carismático. La tarea del líder que trata con un empleado que muestra el patrón de conducta R-fanfarrón es ayudar a esa persona a aprender cómo aprender. Ésta no es una tarea fácil ya que la única solución real implica una combinación de perspicacia profunda, modelado conductual y movimiento gradual reforzado por el entrenamiento, la retroalimentación y el apoyo. Es por esto que ayudar auténticamente a un fanfarrón arraigado es tan difícil incluso para el mejor ejecutivo.

LOS “ESTUDIOSOS”

Los estudiosos viven con aire retador en un lugar donde nos gustaría residir a todos. Es un vecindario exclusivo con sólo dos requisitos para la ciudadanía: una gran capacidad para el cambio y un nivel alto de comodidad con ese cambio.

Los estudiosos responden de manera activa ante las transiciones. Se ocupan de los problemas y maduran como personas.

Los estudiosos son los principales productores del nuevo pegamento. Sin embargo, son más que simples mezcladores, portadores y usuarios. En un sentido existencial, ellos son el adhesivo: mantienen unidas a las empresas. Los estudiosos son lo que separa a las empresas que madurarán y lucharán de aquellas que se consumirán y morirán. Sin una masa crítica de personas que tengan la capacidad para aprender de la experiencia, las empresas se desintegrarán.

Los indicadores competitivos pasados -acceso al capital, tecnología y control sobre recursos naturales críticos- cada vez son más irrelevantes. En el caleidoscopio en red global, sin fronteras y a menudo sin derechos reservados que constituye la nueva realidad, lo único que separará a los ganadores de los perdedores será la calidad de los recursos humanos, no de los inhumanos. Las personas que harán la diferencia no serán las apabulladas, las atrincheradas o los fanfarrones; serán los estudiosos.

DE HOMO SAPIENS Y ORGANIGRAMAS

Aunque hay una relación simbiótica entre los estudiosos -es decir, humanos hechos de carne, sangre, hueso, pasión e imprevisibilidad- y las empresas de aprendizaje -sistemas sin espíritu o alma-, con demasiada frecuencia se mezclan los conceptos. A menos de que seamos muy cuidadosos, caeremos en la trampa de asignar propiedades humanas a las empresas *materializándolas*. Del mismo modo se conceptuará a las personas como autómatas que pueden ser manejadas como si no tuvieran espíritu humano o individualidad. En el nivel existencial, las personas son todo lo que hay; ¡no hay más! En este nivel, las empresas no son nada más que abstracciones que no existen más allá de la suma de conductas individuales dentro de alguna forma de límites arbitrarios preacordados.

Las empresas tienen un papel muy poderoso en el estímulo del aprendizaje, la superación y la creatividad humanos. Éste es un proceso instructor y reforzador que ocurre en un ambiente colectivo. En cualquier momento que se reúnen grupos de humanos, acuerdos compartidos -a menudo implícitos- evolucionan en normas, valores y conducta. Es en la mezcla de esta sopa sutil, ambigua, con frecuencia no verbal, de valores individuales y perspectivas con otros -en lo colectivo- que nacen las culturas empresariales. El proceso de crear significado en un ambiente colectivo es la esencia del proceso de liderazgo.

A LA BÚSQUEDA DE LOS ESTUDIOSOS

Es relativamente fácil reconocer a empleados apabullados, atrincherados o fanfarrones. Por una parte, constituyen la mayoría de la fuerza de trabajo; por la otra, encontramos más fácil y algo catártico enfocar los rasgos y conductas negativos. A menudo es más difícil con los estudiosos. Su conducta y rasgos subyacentes son menos llamativos que los de los fanfarrones, menos

patológicos que los de los apabullados y menos agresivos que los de los atrincherados. Con frecuencia están inmersos en su trabajo y fuera de la vista. La capacidad para aprender de la experiencia y la aptitud para abandonar lo antiguo y aventurarse en un futuro ambiguo armados con nada más que la autoestima y una actitud positiva son rasgos poderosos, pero no son fáciles de reconocer. Unas cuantas empresas apabulladas han llegado a dudar que tengan algún estudioso en absoluto. Aunque en algunas culturas son difíciles de descubrir, todavía no se ha reportado en la literatura a ninguna empresa sin estudiosos y se estima que la mayoría tienen un rango del 5% al 20%.

LOS ESTUDIOSOS: CUATRO DIMENSIONES

Como en el caso de los otros tres tipos R, se presentarán cuatro perspectivas del patrón de respuesta de aprendizaje: sus sentimientos, sus reacciones típicas ante las transiciones, su conducta como aprendices y sus necesidades en relación a sobrevivir con éxito las transiciones. De nuevo se incluyen algunas descripciones típicas de su conducta.

1. Sentimientos De Los Empleados Estudiosos.

Desafío, vivacidad y optimismo. El patrón de respuesta básico de los estudiosos es comprometerse y madurar. Durante las transiciones, los estudiosos abordan los asuntos y trabajan duro para ayudar a encontrar resultados positivos. Unirse a la pelea -comprometerse- es un trabajo duro, desafiante, y adquirir y aplicar el aprendizaje nuevo necesario -madura- requiere un esfuerzo aún para el mejor estudioso. Los estudiosos enfocan este trabajo desafiante y difícil de una manera optimista y positiva. A diferencia del apabullado y del atrincherado, ¡los estudiosos no se quejan todo el tiempo! Descripciones típicas:

- “En verdad me gusta trabajar para él. Trabaja muchas horas en proyectos difíciles, pero siempre está en forma y ayuda al resto de nosotros”
- “Ahora que tenemos que trabajar más cerca de los clientes me siento feliz de que ella salga y averigüe lo que en realidad necesitan. Tengo que cubrirla cuando está fuera, pero ahora está haciendo todos nuestros trabajos más fáciles. ¡Me gustaría tener más empleados como ella!”
- “Es positivo y siempre lo intenta. No se puede decir eso de muchas de las personas que andan por aquí”

Comodidad con la necesidad del cambio. Los estudiosos aceptan la necesidad de dejar lo viejo y avanzar hacia un futuro cambiante y ambiguo. A diferencia del fanfarrón, quien está igual de cómodo con el cambio, el estudioso entiende el desafío y no obstante avanza. Éste es un acto valeroso. El estudioso ha enfrentado los demonios gemelos de la incertidumbre y la ambigüedad, y sin embargo entra en acción. En tanto que el fanfarrón tropieza a ciegas con la nueva realidad, reprimiendo a los demonios y no enfrentándolos.

Descripciones típicas:

- “Me gusta la forma en que nos mantiene activos... Ella sabe que tenemos que hacer las cosas de manera diferente y nos lo comunica también”
- “Es un cliente fabuloso. Sabe lo que tenemos que hacer, lo acepta y sigue adelante”
- “Hace tres años, nunca hubiera pensado que ella sería tan fuerte. Encontró una manera de adaptarse y seguir avanzando... Me gusta el modo en que lo hace sin todas esas quejas”

Certeza de poder hacer cosas positivas. Los estudiosos se comprometen y lo hacen en una manera positiva. Desean hacer una diferencia y no temen ensuciarse las manos en el proceso. Descripciones típicas:

- “Ella hace que sucedan las cosas y puedo decir que eso la hace sentirse bien”
- “Es como un arriero anticuado... Nos dirige y nos hace avanzar, incluso mete al redil a unos cuantos extraviados”
- “Este equipo de transición ha tomado un maldito desorden y ha sacado algo de él y no sé cómo lo hicieron, pero hay que *‘quitarse el sombrero’* ante ellos”

En control de su propio destino. Los estudiosos están dirigidos internamente. Su confianza y capacidad para no dejarse impresionar por los contratiempos y las negativas es una manifestación conductual de su autoestima y su autocontrol. Esta autoeficiencia es un rasgo distintivo principal de los estudiosos. Descripciones típicas:

- “Ella es como el comercial de la pila: sólo sigue y sigue y sigue”
- “Obstinado no es la palabra adecuada. Yo diría comprometido y muy fuerte. ¡No va a permitirles que acaben con él!”
- “Él está por encima de todo ese gimoteo y esas lamentaciones... Es como pato en el agua”

No temer los errores o contratiempos a corto plazo. Dada su seguridad en sí mismos, los estudiosos son capaces de correr riesgos sin temor de consecuencias personales. Una destreza central en los estudiosos verdaderos es su capacidad para aceptar los contratiempos o el deterioro del desempeño a corto plazo en anticipación de las ganancias a largo plazo. Descripciones típicas:

- “Mientras todos los demás bajan la cabeza, ella permanece erguida dirigiendo el tráfico. No le preocupa recibir un balazo”
- “Les costó trabajo y las cosas se enredaron por más tiempo del que pensábamos... Pero ya lo enderezaron todo y creo que vamos a tener una función ejecutiva mucho mejor”
- “Él era gordo, torpe y feliz, por no mencionar que se sentía seguro en la línea. No sé por qué tomó ese trabajo empresarial en el clima actual... Pero lo hizo y está haciendo algún bien allá”

2. Reacciones De Los Empleados Estudiosos Ante Las Transiciones.

Encontrar resquicios de esperanza detrás de los nubarrones. Los estudiosos encuentran resultados positivos en lo que otros ven como situaciones negativas. Esta capacidad para extraer las pepitas de oro positivas de la confusión y el cambio es un sello de la respuesta de aprendizaje. Descripciones típicas:

- “Ella nos ayudó a ver lo bueno de la reducción empresarial”
- “La razón... de que lo hicieran tan bien es que son positivos y les gusta la libertad y el desafío... Eso está de acuerdo con todo lo que se está librando”
- Él se dio cuenta de que le gustaba cuando sacaron a todo el personal empresarial. Encontró más divertida toda la acción en su departamento”

Encontrar humor en situaciones difíciles y usarlo como herramienta. Los estudiosos tienen la capacidad de reírse de la situación y aprovechar el humor como forma de aliviar el estrés y proporcionar perspectiva. Éste no es el humor pesimista o destructivo encontrado a menudo en los atrincherados o los apabullados. Los estudiosos manejan el humor en forma consciente como una fuerza positiva para reducir la tensión y la ansiedad. Incluso en los tiempos más difíciles, muchos estudiosos están relajados y animados. Descripciones típicas:

- “Ella siempre tiene la sonrisa a flor de labios y eso ayuda al resto de nosotros a relajarnos un poco”
- “Es agradable oír una risa de nuevo... Me gusta venir a estas reuniones sólo por esta razón”
- “Él sabe cuándo es el momento justo para bromear... para aligerar las cosas”

Tener clara consciencia de sus fortalezas y sus debilidades. Los estudiosos están conscientes de sí mismos y en tiempos de cambio y estrés usan sus fortalezas y al mismo tiempo trabajan para apuntalar sus debilidades. Descripciones típicas:

- “A diferencia de muchos de ellos, él no trata de fingir. Él salió y aprendió por su cuenta. Ahora sabe más sobre computadoras que casi cualquiera de aquí”
- “Ella tiene aptitudes interpersonales fabulosas y eso en verdad ayuda; pero no puede abrirse paso sólo con su encanto en ese trabajo... Hay que darle el crédito de que también puede hacer el trabajo rudo. No había tenido que hacer eso antes y ha probado que puede hacerlo”
- “Es excepcionalmente bueno para vender. Lo sabe... sabe que lo necesitamos este año y está trabajando como endemoniado para tenerlo hecho para nosotros”

Expandir los límites de su zona de comodidad personal. Los patrones de respuesta primarios de los estudiosos son comprometerse y madurar. Madurar implica expandir los límites y presionar más allá de las limitaciones seguras. Descripciones típicas:

- “Cuando nos descentralizamos, nos hicieron abandonar la revisión y aprobación empresarial de líneas de crédito nuevas. Fue difícil para todos los que estábamos acostumbrados a eso, pero algunos aprendimos a vivir sin ello y encontramos mejores cosas que hacer con nuestro tiempo”

- “A ninguno de nosotros nos gustaba trabajar con gente nueva y con un sistema diferente, pero las mejores personas en cada lado encontraron una forma de acomodarse a la fusión”
- “Nunca pensé que ella pudiera manejar un departamento tan grande y hace un par de años probablemente hubiera fracasado, pero encontró una forma”

3. Conductas De Aprendizaje De Los Empleados Estudiosos.

Ponen atención al proceso de aprendizaje, al cómo del aprendizaje. Los estudiosos auténticos están conscientes de cómo aprenden. Éste es un rasgo que los diferencia de los que no son estudiosos. Descripciones típicas:

- “Ella no sólo leyó el manual: preguntaba e intercambiaba ideas con los veteranos. Decía que aprendía mucho de esa manera”
- “Solía saltar con ambos pies y pescar las cosas al vuelo. Eso sólo funciona para algunas cosas y sé que tengo que meditar y hablar primero si quiero ser efectivo en este nuevo trabajo”

Maduran por medio de una rendición para desarrollarse. A diferencia de los atrincherados, los estudiosos no luchan contra el cambio. Saben que, por difícil que pueda ser, abandonar lo improductivo y nadar en la ambigüedad desconocida dará como resultado nuevos aprendizajes. Esta rendición de las formas antiguas por un resultado futuro incierto requiere seguridad y autoestima; dos rasgos centrales del estudioso. Descripciones típicas:

- “No sabía a dónde íbamos o cómo íbamos a llegar allá, pero sabía de seguro que con lo que estábamos haciendo no lo estábamos logrando. Así que corrí riesgos. Nadie sabía que lo estaba haciendo mientras avanzábamos”

- “Bueno, digamos que tenía fe en que había una luz al final del túnel, y aun cuando estaba bastante oscuro, era seguro que no podíamos dar marcha atrás”
- “Algunas de esas reuniones... eran como un ciego conduciendo a los ciegos. Pero, sabe, teníamos fe en que encontraríamos una solución”

Luchan por solucionar los problemas en lugar de buscar culpables. Los estudiosos se adentran en el nivel de la solución de problemas y no personalizan los asuntos. A este respecto, se comportan de acuerdo con un precepto básico de la mayor parte de los modelos de administración de la calidad total y culpan al sistema y no al individuo. Descripciones típicas:

- “Se metió a fondo de manera directa. No perdió tiempo, como el último jefe, en cacerías de brujas, tratando de imaginarse quién había revuelto todo”
- “Se siente bien gastar energía tratando de vencer a la competencia y no golpeándonos entre nosotros, ya no hacemos mucho de esto último ahora que él tomó la división a su cargo”
- “Confesé, pero él no deseaba escuchar que había sido mi culpa. Deseaba trabajar para componer el error. Eso me ganó. ¡Ahora treparía a una montaña por él!”

Estan dispuestos a llenar los huecos en su superación personal. Los estudiosos están dispuestos, y a veces se sienten impulsados, a trabajar en su superación personal. A menudo hacen esto a expensas de su vida extralaboral. Descripciones típicas:

- “Pensé que sería difícil que entrara en el aprendizaje de idiomas, pero ella ansiaba hacerlo y estaba dispuesta a pagar el precio en casa para capacitarse por la noche. Está haciendo un trabajo mucho mejor ahora gracias a eso”
- “Él no tenía que tomar ese trabajo y ambos sabíamos que pasar a un cargo

ejecutivo sería difícil para él. Lo hizo, pagó sus deudas y cuando se termine regresará a la línea mucho mejor preparado para ello, y habrá hecho un impacto también”

- “Todo lo que debe hacer es decirle lo que necesita y, luego, lo mejor que puede hacer es no estorbar. Ella es muy persistente para lograrlo”

4. Necesidades De Los Empleados Estudiosos Para Ser Sobrevivientes Exitosos.

Protección contra intentar ser todo para todas las personas. Los estudiosos son vulnerables al agotamiento: son recursos escasos e importantes y todos desean un pedazo de ellos. A menudo se les pide que intervengan en proyectos de transición importantes al tiempo que intentan salvar a los apabullados, alentar a los atrincherados y frenar el poder de los fanfarrones. Los estudiosos son impulsados a hacer la diferencia. A menos de que sean cuidadosos, pueden comprometerse y madurar hacia la ineffectividad. Los estudiosos son susceptibles a una forma especial de fatiga de combate que los coloca en una categoría llamada el estudioso apabullado. Los estudiosos apabullados, en vista de que tienen la capacidad requerida para aprender y la comodidad con el cambio, simplemente se cansan y temporalmente dejan de intentarlo o, a menudo, dejan la empresa. Ideas para la intervención frente a tales circunstancias:

- ***Establecimiento de límites y consciencia de los síntomas.*** Los estudiosos responden bien a los datos. Casi siempre sólo es necesario es hacer que los estudiosos se percaten de su imposible carga de trabajo, ayudarlos a establecer límites y darles retroalimentación de las señales de agotamiento.
- ***Actividades saludables.*** Ejercicio, cantidad de sueño apropiada, vacaciones y administrar las horas de trabajo excesivas son todos antídotos para la condición del estudioso apabullado.

- **Asignaciones y proyectos de descanso y diversión.** Incluso a las tropas de combate se les da licencia y son enviadas a la retaguardia a descansar y a relajarse de vez en cuando. Los estudiosos, también, están en una forma de combate y necesita dárseles un respiro. Conferencias, seminarios, asignaciones ejecutivas no estresantes especiales y viajes a lugares fuera de la ciudad o fuera del país son ejemplos de formas de relevar de la línea del frente de manera temporal al estudioso.

Amplitud, tiempo para ser escuchados y asignaciones con impacto. Las luces de los estudiosos no deben ser ocultadas bajo mantas empresariales; debe permitirse que brillen. Los estudiosos son los activos primarios que las empresas emplean para facilitar las transiciones exitosas. Se necesita darles espacio, visibilidad y asignaciones clave que son importantes para la empresa. Los estudiosos son justo lo opuesto a los fanfarrones: ¡es necesario darles poder! Algunas ideas para la intervención a este respecto son:

- **Asignaciones para saltar de nivel.** Si los estudiosos están dos o tres niveles por debajo de la acción real, es el momento para ascenderlos. Un estudioso de potencial elevado no es debidamente aprovechado si se queda sentado en la banca o languideciendo en una gráfica en el archivero de alguien. Las empresas necesitan correr riesgos con los estudiosos. ¿Por qué seguir con un atrincherado o un apabullado en una labor clave cuando se tienen estudiosos en la banca? No tiene sentido. Ponga al atrincherado en la banca y coloque al estudioso en la línea del frente. ¡Ambos lo harán mejor!
- **Tiempo de calidad para expresarse.** Los estudiosos a menudo tienen una buena comprensión del problema y montones de ideas respecto a lo que se debe hacer al respecto. Necesitan que se les proporcionen foros para comunicar sus ideas y necesitan ser escuchados. Los trabajos de estudio especiales con presentaciones a los grupos de toma de decisiones de altos ejecutivos, responsabilidad para elaborar y comunicar planes y estrategias importantes, y discusiones uno a uno con líderes clave son ejemplos de esto.

- **Prevenir la burocracia.** Los líderes con autoridad que están trabajando duro para cambiar a la empresa no necesitan ser roídos a muerte por administradores de reglas atrincherados. Aquellos con influencia pueden proporcionar el alivio necesario permitiendo que los estudiosos hagan su trabajo y evitando la intromisión de la burocracia.

Recompensas y refuerzo. Los estudiosos tienen un sitio de control interno y están motivados por el trabajo mismo y no por factores de higiene como el pago o el reconocimiento. Por otra parte, son humanos, son susceptibles al agotamiento, tienen familias que les preguntan por qué trabajan tanto y necesitan tener resueltas sus necesidades de higiene. Algunas ideas para una adecuada intervención son:

- **Darles mucho reconocimiento y palmadas públicas.** Esta visibilidad los ayuda y, más importante, ayuda a los demás. Los otros empleados saben quiénes son los estudiosos y el reconocimiento público ayuda a reforzar la idea de que los buenos chicos son reconocidos. Esto es motivador para aquellos que vacilan en correr los riesgos necesarios para comenzar un viaje hacia la categoría de los estudiosos.
- **Pagarles bien.** Una vez más, el dinero no los motiva, pero no estar bien pagados quizá los desmotive. Los estudiosos deben sentirse bien recompensados y no deben tener que dejar la empresa para experimentar este sentimiento.

Papeles y asignaciones de superación. Los estudiosos sienten el impulso de comprometerse y ayudar a la empresa y de madurar y superarse en lo personal. Para mantener motivados a los estudiosos e impedir que salten del barco, las empresas necesitan satisfacer sus necesidades personales de maduración. He aquí algunas ideas para la intervención a este respecto:

- ***Encontrar en forma consciente asignaciones que sean de superación.***
Las investigaciones sobre asignaciones de superación, delinear varias de ellas para tal efecto, como son: cambios en el alcance o escala, cambios de la línea a la oficina, emprender acciones, arreglar asuntos, trabajar en el extranjero y cambios totales. Cuando se les da a los estudiosos asignaciones clave de superación en la línea del frente hay una paga doble: los estudiosos obtienen aptitudes relevantes y se vuelven aún más competitivos, y la empresa obtiene un estudioso en una posición importante.
- ***Colocar a estudiosos jóvenes y en desarrollo bajo la tutela de estudiosos más viejos y experimentados.*** Los estudiosos jóvenes necesitan trabajar para estudiosos viejos; es una relación mutuamente complementaria. Los estudiosos jóvenes satisfacen su necesidad de superación y adiestramiento, y los estudiosos experimentados tienen la oportunidad de ser mentores. Nunca es una buena idea poner a estudiosos jóvenes bajo empleados fanfarrones orientados al control o a las órdenes de atrincherados.

SUGERENCIAS PARA LIDIAR CON LOS ESTUDIOSOS: EN LO ÍNTIMO Y EN LO PERSONAL

Esta sección proporciona recomendaciones para interactuar con jefes y empleados que son estudiosos. También ofrece ideas para quienes son estudiosos.

Si Usted Trabaja Para Uno

- Si su jefe es un estudioso, usted es afortunado sin importar cuál sea su tipo.
- Si usted es un apabullado, el jefe tratará de evitar que se hunda e intentará ayudarlo a lograr algún control y alivio de los síntomas.

- Si usted es atrincherado, obtendrá ayuda para dar los pasos necesarios hacia vencer las arraigadas residencias que le caracterizan.
- Si usted es fanfarrón, no le gustarán las acciones gerenciales, pero están al servicio de los mejores intereses de la empresa, y de los suyos. Un jefe estudioso restringirá su poder y lo mantendrá responsable de algunos objetivos cuantificables limitados. También conseguirá una buena mirada de cerca en un espejo aunque pueda no aceptar lo que ve.
- Si usted también es un estudioso, usted y su jefe pueden unirse y relacionarse haciendo la clase de trabajo bueno, desafiante y provechoso que hará las cosas mejores para la empresa. Asimismo, puede darle a su jefe retroalimentación respecto al exceso de trabajo y el agotamiento potencial. Lo bueno de los estudiosos que trabajan juntos es que se pueden ayudar entre sí a evitar terminar como estudiosos apabullados.

Si Uno Trabaja Para Usted

- Si usted también es un estudioso tendrá la relación armónica descrita en el párrafo anterior. Si es de un tipo diferente, la vida puede no ser tan fácil ni para usted ni para su empleado.
- Si usted es apabullado, en particular si es un apabullado que sale, no habrá mucha diferencia. Las probabilidades son que usted de todas maneras no tenga ninguna influencia o control sobre su gente. ¡Las buenas noticias son que su empleado puede tratar de entrenarlo a usted! Si esto sucede, ponga atención, puede que obtenga alguna ayuda verdadera.
- Si usted es un atrincherado, puede entrar en un juego de poder. Esto está casi garantizado que suceda si usted tiene necesidades de control intensas y no está dispuesto a dejar que su empleado estudioso pruebe la nueva

conducta que usted está evitando. El mejor consejo para usted es dejarlo pasar. Los concursos de control no funcionan a la larga, los estudiosos son transferidos o renuncian. Si usted afloja un poco, podría hacerle un bien a la empresa y a usted mismo en el proceso.

- Si usted es un fanfarrón y supervisa a un estudioso, ¡le está haciendo la vida miserable! El estudioso esperará a que usted se estrelle o encontrará una forma de quedar afuera de su control. Si sospecha que usted podría ser un fanfarrón y tiene a un estudioso trabajando para usted, observe cómo su empleado lo afronta y se involucra. Usted podría ser capaz de dar algunos pasos pequeños por usted mismo.

Si Usted Es Uno

Es obvio que usted estará haciendo un montón de cosas correctas. Su tarea principal es estar vigilando las señales de agotamiento. No desea ser un estudioso apabullado. Eso no le haría ningún bien ni a usted ni a la empresa. Encuentre formas de obtener retroalimentación válida continua sobre su tensión emocional y equilibrio vital. Aún el mejor estudioso tiene puntos ciegos cuando está enfocado en hacer lo que le viene con naturalidad: involucrarse y madurar.

LOS ESTUDIOSOS: PERSPECTIVA Y OBSERVACIONES

Toda empresa desea una fuerza laboral formada de personas que tengan una gran comodidad con el cambio y la capacidad para aprender y madurar. Esto les da la ventaja competitiva máxima y asegura su futuro. Por desgracia, muchas de aquellas empresas que necesitan más a los estudiosos tienen climas empresariales que los alejan. Es un baile interesante, una cuestión de la gallina y el huevo. ¿Las empresas con culturas que conducen al aprendizaje desarrollan personas con la capacidad para aprender cómo aprender, o los estudiosos desarrollan empresas de aprendizaje? Es un debate fascinante, y

en el análisis final, distractor. Lo que es, es; las empresas son lo que son. La tarea de los líderes de las empresas es hacer mejores las cosas y esto implica la tarea crucial de asegurar que haya una masa crítica de personas con el impulso para comprometerse en los problemas con acción y la capacidad para desarrollar su propia competencia de aprendizaje.

Desarrollar, seleccionar y conservar estudiosos es una tarea compleja que no conduce por sí misma a respuestas preceptivas simples. La moneda del reino implica variables tales como autoestima, toma de riesgos, capacidad para ir contra la corriente del nivel de comodidad propio y madurez emocional.

- ***** Material extraído de:
Noer, D.M.
“El Cambio en las Organizaciones : El Camino para la Transformación de las Personas y las Empresas”
Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
México, D.F., 1997

EL ESTRES EN EL ÁMBITO LABORAL

Existe un antiguo relato sobre un bandido que fue finalmente capturado por las tropas del rey; y éste, hombre inclinado a los juegos y adivinanzas, le hizo una propuesta. Le dijo que podía hacer una declaración; si ésta fuese una verdad sería fusilado; en caso de ser una mentira, sería colgado. Luego de una corta pausa, el bandido dijo: "Voy a ser colgado", poniendo al rey ante un problema irresoluble.

Esta incómoda posición es muy similar a lo que le ocurre frecuentemente a los empresarios. En las organizaciones, esas situaciones paradójicas parecen ser más la regla que la excepción. Directivos que tratan siempre de actuar racionalmente, deben enfrentarse a diario con comportamientos irracionales, con ambigüedades e incertidumbres. A ello se le agregan las peculiaridades del ambiente sociocultural circundante, el acelerado progreso tecnológico, la evolución de las estructuras de la sociedad, de las profesiones y de las propias empresas; todo lo cual hace cada vez más complejo el medio en que deben vivir.

Dentro de ese medio inasiblemente cambiante, es imperativo e inevitable que haya participación, interacción, mutuas concesiones; de aquí que la planeación y el control sean esenciales; todo ello, con su secuela de frustraciones.

Además, la moderna sociedad industrial, dada su continua transformación, requiere organizaciones temporales, lo cual significa que deben ser capaces de ponerse en funcionamiento en corto tiempo. Dentro de tales organizaciones es crucial la capacidad de adaptación y de renovación.

De lo dicho se desprende que se está volviendo cada vez más importante el aprender a vivir unos con otros. Al mismo tiempo, sin embargo, estas más estrechas relaciones personales aumentan las oportunidades de conflictos y tensiones.

Sin duda las empresas se han interesado mucho más por la tecnología del trabajo que por sus aspectos sociales, o por los recursos humanos. Los empresarios piensan en la eficiencia de la producción y de la comercialización, conformándose con que el ambiente de trabajo resulte aceptable. No hay noticia de reestructuraciones de empresas realizadas para llenar las necesidades psicológicas de sus integrantes. Se ha procurado adaptar el hombre al trabajo más que en adaptar el trabajo al hombre.

Pero los tiempos están evolucionando. Se plantea la necesidad de cambiar esos puntos de vista, considerando los crecientes esfuerzos requeridos por la adaptabilidad humana, y se tiene mayor conocimiento sobre los límites de la misma.

Cuando alteramos nuestro estilo de vida, establecemos y luego rompemos relaciones con cosas, lugares o gente, nos movemos sin descanso a través de la distribución geográfica de la sociedad, y cuando aprendemos nuevas informaciones e ideas, nos estamos adaptando: vivimos. Sin embargo, hay límites definidos; no somos infinitamente flexibles. Cada cambio de orientación, cada reacción de adaptación tiene su precio, desgastando poco a poco la maquinaria humana, hasta que aparece un perceptible daño en sus tejidos; es decir, que el hombre sigue siendo lo que siempre fue: un biosistema con una limitada capacidad de cambio. Cuando se rebasa esta capacidad, el resultado es un agotamiento del poder de adaptación del organismo, hecho que en otras palabras es conocido actualmente en medicina con el término de estrés.

Las enfermedades orgánicas han reemplazado a las enfermedades contagiosas como principal causa de mortalidad. La enfermedad de las coronarias se ha convertido en el nuevo flagelo de la humanidad, estimándose que ocasiona más del cincuenta por ciento de todas las muertes, en la mayoría de las sociedades desarrolladas. Este incremento de las enfermedades orgánicas no deja de producir sus efectos en las organizaciones: pérdida de capacidad e ineficiencia en el trabajo, problemas de calidad de la producción, ausentismo excesivo, problemas morales y descontento. Aunque no pueda calcularse el costo que representa la muerte prematura de ejecutivos experimentados, no cabe duda de que es muy elevado. El interés que se ha despertado respecto de la calidad de la vida en el trabajo, la valuación de los recursos humanos y el significado social de la empresa, es un reflejo de la creciente percepción de los efectos del estrés sobre las empresas y organizaciones. La inspiración común de esas nuevas preocupaciones es la necesidad de crear y mantener un medio de trabajo que sea social y psicológicamente atractivo, para mejorar el funcionamiento de las organizaciones.

Midiendo los síntomas del estrés e interpretándolos como índice del bienestar social interno, podría obtenerse una visión más correcta del funcionamiento de la empresa, y aprender también a crear estructuras orgánicas o modelos de decisión más eficaces. Una medición de estrés complementaria de los ya tradicionales índices económicos y financieros, reflejaría los efectos de la organización sobre sus integrantes. Esa información puede emplearse para promover un mejor ajuste entre los individuos y la organización.

La investigación del estrés en las organizaciones está aún en sus primicias, aunque son varios los estudios que han analizado los efectos de la organización sobre el estrés. Pero, desgraciadamente, en muchos casos, los alcances de las investigaciones han sido muy reducidos; por ejemplo,

enfocando exclusivamente la situación laboral y substituyendo la noción de reacciones al estrés (con sus ramificaciones médicas y psiquiátricas) por índices más sencillos y con menos carga emocional, como son la satisfacción en el trabajo, el clima de la empresa, la alienación y la moral laboral. En general no se tomó en cuenta que el individuo no está sujeto solamente a la influencia del entorno reinante en la organización. Por ello, los resultados obtenidos resultan imprecisos y aún contradictorios.

Unas pocas investigaciones más amplias fueron estudios epidemiológicos, de naturaleza sociopsiquiátrica. Estos tomaron en cuenta la importancia de varios factores como: personalidad, variables culturales, predisposiciones genéticas y el medio ambiente fuera del trabajo; pero descuidaron considerar el ámbito laboral. La única enseñanza que puede extraerse de todo ello es que resulta imperativo adoptar un enfoque más equilibrado para explicar la relación entre la personalidad y la organización. Las solas variables laborales no parecen ser suficientes para explicar ciertas reacciones de los individuos en su vida dentro de la organización.

Las personas pueden expresar su insatisfacción y su frustración con las empresas en muchas formas, todas ellas ajenas a los resultados arrojados por las habituales investigaciones sobre la satisfacción, la alienación, las expectativas y deseos, entre otras variables. Por ello, se cree que una mejor y más exacta forma de medir el bienestar y la eficacia del desempeño de los recursos humanos en una organización, podría ser la medición de sus síntomas de reacción al estrés, los cuales reflejan la influencia de muchos otros factores, además de los propios de la empresa, y por ende son índices más realistas. Apuntan en esa dirección algunos estudios psiconeuróticos y psicósomáticos, que han incluido algunas variables laborales.

La investigación sobre las reacciones al estrés en los individuos, y el uso de esa medición como un dato en la planeación organizacional y en el proceso decisorio, puede ser muy útil. Pero solamente si se equilibran las variables socioculturales (éticas, religiosas y sociales); las de la personalidad (historia personal, rasgos y características del individuo); las del ambiente no laboral (acontecimientos importantes en la vida del individuo) y las variables de la organización propiamente dichas.

El razonamiento en que se apoya este modelo es muy simple: las reacciones del individuo al estrés (o los síntomas de esa reacción) son motivadas tanto por condiciones internas como externas a la empresa y entre éstas se incluyen también las del medio ambiente en donde ésta última se desenvuelve. La fenomenología del estrés comprende, por tanto, tres categorías de variables:

- A) Variables causales.
- B) Variables intervinientes.
- C) Variables consecuentes o reactivas

En el cuadro siguiente aparece una breve enumeración de ellas.

FACTORES ORGANIZACIONALES QUE CONTRIBUYEN AL ESTRES

INFLUENCIA DE LA PERSONALIDAD INFLUENCIA SOCIOCULTURAL OTRAS INFLUENCIAS AMBIENTALES

CAUSALES DE ESTRES	REACCIONES DE ESTRES
<p style="text-align: center;"><u>ATRIBUIBLES A LA ESTRUCTURA Y A LOS SISTEMAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * CONDICIONES LABORALES RUIDO, FRIO O CALOR, HORARIOS PROLONGADOS, TRABAJO PELIGROSO, CAMBIANTE, MONOTONO Y REPETITIVO * SISTEMAS DE INCENTIVACION * TECNOLOGIA * PRESIONES PROPIAS DE LAS TAREAS A EJECUTAR, CONFLICTOS CON LAS ACTIVIDADES DE OTROS PUESTOS, SUPERPOSICION E INDEFINICION DE FUNCIONES * EXCESO DE TRABAJO (CUANTITATIVO Y CUALITATIVO) <p style="text-align: center;"><u>ATRIBUIBLES AL CARACTER DE LAS RELACIONES HUMANAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * ESTILO GERENCIAL * FALTA DE COHESION DEL EQUIPO DE TRABAJO * CARENCIA DE PARTICIPACION * GRAN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD POR LA GENTE <p style="text-align: center;"><u>ATRIBUIBLES A LA CARRERA PROFESIONAL DEL INDIVIDUO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * NIVEL JERARQUICO * PROGRESO * ESTANCAMIENTO * OBSOLESCENCIA 	<p style="text-align: center;"><u>EN EL INDIVIDUO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * REACCIONES CARDIOVASCULARES TAQUICARDIA, HIPERTENSION ARTERIAL ENFERMEDADES CORONARIAS * REACCIONES GASTROINTESTINALES ULCERA, COLITIS, COLON IRRITABLE * ADICCIONES Y/O ABUSO EN EL EMPLEO Y LA INGESTA DE ALIMENTOS, ALCOHOL TABACO CAFEINA, FARMACOS. * REACCIONES EMOCIONALES SUICIDIO, DEPRESION BAJA AUTOESTIMA, AUTOCOMPASION, INSEGURIDAD, ANSIEDAD, INSOMNIO, FOBIAS AISLAMIENTO SOCIAL, PROBLEMAS DE RELACION INTERPERSONAL POBRE CONTROL DE IMPULSOS, POCA TOLERANCIA A LA FRUSTRACION, LA INCERTIDUMBRE Y LA DEMORA * MENOSCABO EN EL RENDIMIENTO COTIDIANO DIFICULTADES DE ATENCION CONCENTRACION Y RETENCION MNEMICA, ERRORES FRECUENTES, FATIGA, INACTIVIDAD <p style="text-align: center;"><u>EN LA ORGANIZACION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * TENSION E INSATISFACCION EN EL TRABAJO * CONFLICTOS CON SUPERIORES, COLATERALES Y SUBORDINADOS * ALTA ROTACION DE PERSONAL * AUSENTISMO * HUELGAS * ACCIDENTES * DETERIORO EN LA PRODUCTIVIDAD CUANTITATIVA Y CUALITATIVA

Las causales de estrés en el medio laboral son variables independientes, ligadas a la organización y a su manejo. Se han clasificado en tres categorías: las atribuibles a la estructura, normas y procedimientos; las atribuibles a la dinámica de las relaciones humanas; y las que guardan relación con la trayectoria académica y la carrera o desarrollo profesional de cada individuo.

Por lo que hace a las variables intervinientes, éstas resumen los efectos del medio social (fuera de la empresa) y los de la cultura y la personalidad de cada individuo, sobre las propias reacciones de éste.

Las variables consecuentes reflejan el influjo combinado de las causales y las intervinientes sobre la empresa y sobre el individuo. Nos estamos refiriendo tanto a las reacciones personales de tipo médico (síntomas psicósomáticos y psiconeuróticos) como a las actitudes de los empleados que afectan a la empresa y se transforman en una característica de ésta, como son el grado de ausentismo, las huelgas y la rotación de personal.

Pese a ésto último, no debe olvidarse que es conveniente la presencia o existencia de cierto monto de estrés. Cada individuo necesita verse sometido a una moderada presión para estar alerta y funcionar eficazmente. Una empresa donde no exista estrés puede ser muy plácida y cómoda para sus integrantes, pero corre el riesgo de pasar por alto los signos de peligro del medio ambiente, y quedar rápidamente fuera de los negocios.

Por otro lado, un exceso de estrés puede llegar a ser antifuncional, apartando a la empresa de sus fines. Naturalmente, el nivel adecuado de estrés varía en cada individuo. Es posible que determinados tipos de personas tiendan hacia ciertas ocupaciones cuyos niveles de estrés les resultan más compatibles, mientras que los que no están preparados para ese tipo de trabajo lo abandonarán en busca de otro que les resulte más agradable. Si persistieran en lo que para ellos son ocupaciones que producen estrés, podrían

experimentar fuertes reacciones (tales como enfermedad de las coronarias) y morir prematuramente. A causa de esta diferencia de la personalidad, la ingeniería del estrés se convierte en algo complejo.

FACTORES CAUSALES DE ESTRES ATRIBUIBLES A LA ESTRUCTURA, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS IMPERANTES EN LA EMPRESA

Los estudios sobre el estrés se han centrado en la observación de las condiciones ambientales del trabajo susceptibles de contribuir a producirlo. Muchos experimentos fisiológicos y observaciones de trabajos realizados en condiciones adversas, sustentan la existencia de tal relación. Factores tales como el ruido, el calor y el frío, las largas jornadas, el trabajo repetitivo y peligroso, pueden causar estrés.

Las características de los sistemas de incentivación también pueden originarlo; la remuneración a destajo genera su dosis de tensión; así como los rápidos cambios en la tecnología aplicada a la tarea.

Las estructuras jerárquicas, que involucran relaciones de autoridad, departamentalización, fines empresariales, sistemas de control e información, flujo de trabajo, tecnología, diferenciación e integración, pueden ser grandes fuentes de estrés. Debe brindarse atención a estas variables para crear organizaciones con niveles satisfactorios de estrés. Dichas estructuras determinan el grado de conflicto y de incertidumbre que experimentan los individuos, y por ende, el grado de inadecuación de sus reacciones a los estímulos estresantes propios de la vida organizacional.

La incertidumbre depende de que se posean los conocimientos y experiencia necesarios para efectuar un trabajo en forma apropiada, esto implica, desde la definición del puesto hasta la exactitud de la información para la toma de decisiones y para el control o seguimiento de sus resultados. Cuando todo esto es defectuoso, insuficiente o inexistente, se experimenta incertidumbre y sensación de desvalidez. Cuanto mayor la incertidumbre, más difícil se torna la tarea. Es pues conveniente la claridad en la definición de las funciones. La información de seguimiento y control es otra variable crucial; la incertidumbre diferirá en relación con su exactitud y con ella, los síntomas de estrés.

El exceso de trabajo es otro factor que puede producir estrés. Esta situación puede ser dividida en exceso cuantitativo (la cantidad total de trabajo que se debe efectuar) y sobrecarga cualitativa (las exigencias de inteligencia, destreza y conocimientos que exceden a la verdadera capacidad de la persona). En este caso también puede generar estrés el otro extremo, esto es, trabajo escaso o demasiado simple.

Los individuos en posiciones limítrofes pueden estar sometidos a mayor grado de conflicto e incertidumbre; tanto si el límite es externo (línea de contacto entre la organización y el medio ambiente) o interno (entre sectores). Un ejemplo típico es el de los gerentes de proyecto en una organización matricial. La naturaleza de su trabajo requiere que cruce continuamente los límites de distintos departamentos (investigación y desarrollo, ingeniería, producción, comercialización entre otros), además de coordinar actividades con terceros ajenos a la organización. Las actividades desarrolladas en zonas límite pueden producir estrés, particularmente debido a que exponen a un alto grado de incertidumbre.

FACTORES CAUSALES DE ESTRES
ATRIBUIBLES A LA DINÁMICA DE LAS RELACIONES HUMANAS
DENTRO DE LA EMPRESA

Debemos destacar la importancia de las relaciones humanas individuales, de las relaciones entre grupos y los procesos internos de éstos, y del estilo gerencial; todo ello influye sobre la motivación, las actitudes, la satisfacción y la productividad. Numerosos estudios realizados a este respecto, coinciden en señalar una asociación entre estas variables y las reacciones de estrés. Una comprobación constante, casi obvia, surgida de estos estudios, es que los miembros de grupos cohesivos son más capaces de manejar las condiciones productoras de estrés que los de grupos desunidos. Son muchos los posibles signos de estrés originados por dificultades en las relaciones personales. El imprevisto incremento en las comunicaciones verticales y laterales, así como su desaparición, son a menudo síntomas de problemas humanos de relación. Otro índice puede serlo el cambio en el tenor de esas comunicaciones.

El apoyo del grupo puede agudizar o amortiguar el desarrollo de síntomas de estrés; y también existe relación entre éstos y el estilo gerencial. Un estilo de liderazgo educado y respetuoso tiene un efecto reductor del estrés.

Varias investigaciones han enfatizado la importancia de la participación en la toma de decisiones; lo cual parece correcto, en tanto esa participación verse sobre temas trascendentes y no sea puramente una formalidad ritual vacía de significado. Sin duda, esa forma de participación produce una sensación de control sobre el propio destino, contribuyendo a dominar la incertidumbre, de modo que puede, en alguna medida, ser un paliativo al estrés. La participación, sin embargo, puede también ejercer el efecto opuesto; por ejemplo, algunos ejecutivos pueden sentirse frustrados ante la demora más o menos inevitable que provoca la obtención de consenso; y no sólo pueden

encontrar difícil soportar la participación, sino que además pueden considerar que ello cercena las tradicionales prerrogativas de la jerarquía y el mando que ella comporta. Dependiendo de la intensidad de estos sentimientos, su consecuencia puede ser el estrés. Por otra parte, la participación puede provocar duras confrontaciones, inductoras de tensión.

Algunas investigaciones indican que también la responsabilidad puede ser causal de estrés. Por ejemplo, en un estudio efectuado en la NASA, se encontró gran correlación entre el grado de responsabilidad y la hipertensión arterial. Pero cuando dicha responsabilidad se refería a cosas, la hipertensión resultó ser menor que cuando estaba vinculada a personas. Se observó también que, cuando un individuo debe responder por el trabajo de otros en una medida diferente (mayor o menor) a lo que a él mismo le agrada, su nivel de colesterol tiende a ser mayor que cuando coincide con lo que desea. Aparentemente la naturaleza de esas obligaciones, así como la diferencia entre la responsabilidad real y la que se quiere asumir, están relacionadas con las reacciones al estrés. Estudios efectuados con sujetos que desempeñan determinados oficios apuntan en dirección similar. Así pues, los síntomas de estrés son muy altos entre los capataces y entre los controladores de tráfico aéreo, ocupaciones ambas que involucran una gran responsabilidad hacia terceros.

FACTORES CAUSALES DE ESTRES ATRIBUIBLES A LA TRAYECTORIA ACADÉMICA, LA CARRERA Y EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS INDIVIDUOS EN LAS EMPRESAS

La carrera de cada persona juega un papel decisivo en su vida; las investigaciones realizadas indican que existe un nexo entre el nivel social o jerárquico de la ocupación y la naturaleza e intensidad del estrés; algunos períodos y ciertos acontecimientos en el curso de la carrera, pueden generar más estrés que otros.

Un hallazgo repetidamente confirmado es que las reacciones al estrés aumentan entre los trabajadores de más bajo nivel. La razones de ello pueden ser múltiples, como son el diferente régimen alimenticio de los distintos estratos sociales, las condiciones de trabajo más peligrosas y poco saludables, los diagnósticos menos cuidadosos de las reacciones al estrés, el descenso de nivel debido a vejez o enfermedad, y la sensación de incapacidad para controlar los acontecimientos, entre otros.

Tres momentos en el curso de la vida de las personas parecen ser particularmente productores de estrés: la iniciación, el término medio de su carrera y el retiro. Aparentemente, para muchos individuos el comienzo de su carrera laboral es una especie de choque con la realidad; puede surgir un conflicto entre lo que se esperaba y las frustraciones experimentadas en el trabajo: es frecuente, por ejemplo, que se le exija muy poco al novato, con la consiguiente insatisfacción y aburrimiento. El desajuste entre el individuo y el trabajo puede deberse a una elección errada, de un trabajo que supera la capacidad del individuo, con la predecible tensión que es su consecuencia.

El estrés que ocurre a mitad del camino en la vida profesional u ocupacional es una faceta más de la crisis de la mediana edad, época en que el individuo comienza a percibir su envejecimiento y a pensar en la creciente proximidad de la muerte. Esta toma de consciencia suele ir acompañada por una evaluación crítica de los propios logros, que en muchos casos deriva en un sentimiento de desilusión y fracaso; o, quizá, en la comprensión de que se ha "tocado techo" y no se avanzará más.

La ubicación del ejecutivo en el reloj social del tiempo acentúa la noción de haberse adelantado o atrasado y aumenta el sentimiento de frustración. Otro factor es la inevitable competencia por un número cada vez más limitado de puestos dentro de la pirámide jerárquica, lo que puede producir estrés en los que no logran los objetivos que se habían trazado. Ante tales circunstancias, la ambigüedad suele convertirse en regla de comportamiento, no sólo para evitar confrontaciones y no encarar la realidad, sino también para prevenir problemas personales en el corto plazo; todo lo cual puede acentuar aún más los síntomas de estrés. La mitad de la carrera es también el período en que se hace presente la obsolescencia para el trabajo, con descenso de la satisfacción y la moral, mayor ausentismo y menor productividad. En algunos casos, eso significará percibir que su posición se ha vuelto insostenible, hecho que puede ser causa de intenso estrés.

La proximidad del retiro trae aparejadas otras formas de estrés, evocando una imagen de inutilidad, y alterando el ritmo de vida. Es también una época donde el directivo analiza su pasada carrera. Para algunos, éste puede ser un momento de desesperación, cuando prevalezca la convicción de que la propia - y única - vida, ha sido un fracaso y un desperdicio.

Bajar de categoría, o ser despedido, están a menudo asociados con reacciones de estrés, pues estos incidentes generan dudas sobre la identidad y los méritos propios, y según sea la resistencia individual al estrés, estos acontecimientos pueden ser el último eslabón de una cadena que empuje a la persona hacia la enfermedad.

Un cambio de empleo puede ser un gran promotor de estrés, ya que a menudo requiere una importante reorientación en el estilo de vida, involucrando un cambio geográfico o trayendo consigo mucha inseguridad. El reentrenamiento puede también producir estrés, dado que generalmente llevará al individuo a terrenos desconocidos, creando un sentimiento de vulnerabilidad. Asimismo, la rotación en el trabajo puede tener un efecto similar de incertidumbre y pérdida de control.

En este breve análisis de los principales factores de la organización generadores de estrés, es preciso puntualizar la influencia de la personalidad, la cultura y el ambiente externo a la empresa. La relación causal directa entre las variables de la empresa y el estrés, no está aislada ni es única.

La excepción está dada por el grado de dominio que la persona tiene sobre su ambiente de trabajo, lo cual es una variable de notable influencia. En un estudio llevado a cabo en Bell Telephone System quedó demostrado que los altos directivos, sujetos a gran movilidad en sus carreras con el consiguiente y repetido desarraigo, no presentaban enfermedad de las coronarias con frecuencia. El progreso en su carrera traía consigo una sensación de ser dueños del propio destino, y ello parecía tener un efecto amortiguador contra el estrés. En contraste, si el individuo experimenta un sentimiento de impotencia con relación a su vida en la organización, la susceptibilidad hacia el estrés aumenta.

Una explicación plausible para este fenómeno es que los directivos exitosos (a diferencia de los que se van quedando atrás, o no pasan de los niveles jerárquicos inferiores) poseen un considerable control e influencia sobre su medio ambiente, y son los que tienen la mejor oportunidad para disminuir la brecha existente entre aquello a lo cual aspiran y lo que logran en última instancia. Reiteradas comprobaciones de este hecho permiten deducir que dicha disminución puede compensar los sentimientos de frustración y fortalecer la propia estima, de modo que presenta un considerable valor terapéutico, al reducir las reacciones frente al estrés.

En este terreno, es preciso comprender que los cambios posibles en las causales propias de la organización deben ser producto de investigaciones exhaustivas y rigurosas. La información obtenida de una encuesta o auditoría del estrés sólo puede ser bien utilizada conociendo sus limitaciones. Son muchas las variables (particularmente los factores de la personalidad) que están prácticamente fuera del dominio de las empresas y requieren remedio individual.

Además, toda empresa está sujeta a su propio conjunto de restricciones. La información sobre el estrés sería sólo uno de los elementos que debe considerar la planeación empresarial. La rentabilidad, la tecnología, el dinamismo, la heterogeneidad y la turbulencia del medio interno y externo, son otros tantos factores que influyen en la selección e implementación de cualquier cambio orgánico o funcional.

Un aspecto en que pueden lograrse sensibles efectos es la evolución de la carrera del personal gerencial; pudiéndose, en especial, tomar medidas preventivas. La selección y la ubicación inicial de la gente resulta importante; el contrato social no escrito, que ello implica, entre el individuo y la organización debe quedar claramente definido para evitar confusiones y prevenir el surgimiento de expectativas poco realistas.

Debe tenerse mucho cuidado en compatibilizar la tarea en la organización con los intereses, la capacidad y la tolerancia al estrés del individuo.

Una cercana supervisión de la carrera de todos y cada uno de los empleados es esencial para poder reducir el riesgo de obsolescencia en el trabajo, de que queden congelados e incluso de que deban ser liquidados. La rotación en el trabajo y los planes de capacitación son otros posibles pasos profilácticos. Debe prestarse atención especial a los puntos críticos en la vida de la gente; el momento del ingreso, la mediana edad, la proximidad del retiro. Es importante procurar proporcionar consejo especializado en esos momentos.

Cabe también recordar la trascendencia de la autoridad; o en el otro extremo, de la sensación de impotencia. El conflicto y la incertidumbre de la función, la sobrecarga de trabajo y la información de seguimiento y control, juegan en ello un papel sobresaliente.

Muchos factores de estrés nacen de la estructura del organigrama. Sin duda, es imposible que no exista o no aparezca alguna causa de incertidumbre, pero sí puede reducirse. Para limitar los efectos deletéreos de la estructura puede ser necesario redistribuir la carga de trabajo en forma compatible con la capacidad de cada uno; reestructurando quizá las secciones o departamentos, y mirando siempre al esclarecimiento de las tareas y las responsabilidades individuales. Es prioritario crear una actitud de apertura y confianza en la empresa. Un libre flujo de la información aminora la incertidumbre y puede tener entonces un efecto favorable sobre el estrés. Restringir la realista confrontación con los resultados (por temor a desmotivar) produce a la larga un estrés más costoso que una inmediata limpieza, quizá tan desagradable como necesaria. Además deben definirse con claridad los índices de evaluación y promoción. Al mismo tiempo, no debe desestimarse la fuerza de las contracorrientes que nacen de cierta ambigüedad estructural.

Varios aspectos internos, como la disposición del ambiente de trabajo, los sistemas de retribución, el flujo de trabajo y la tecnología, pueden requerir modificaciones. La respuesta a las quejas es otro tema importante. En algunos casos son también aconsejables los cambios en el proceso decisorio y en el estilo gerencial, particularmente si éste es percibido como impredecible. Son indispensables las normas claras para la decisión. La redistribución de la autoridad y la participación en la toma de decisiones pueden ser beneficiosas, en vista de lo que se sabe sobre las consecuencias de la carencia de poder o de influencia. Este cambio puede ser difícil, sin embargo, dada la adición del hombre al poder.

A manera de corolario a las ideas aquí explicitadas, es menester subrayar que el trabajo por sí solo no es culpable del estrés. A fin de funcionar normalmente, el hombre necesita de trabajar, así como requiere de respirar, comer, dormir, tener vida sexual y relaciones interpersonales. El filósofo francés, Henri Bergson señaló que sería más apropiado llamar a nuestra especie "homo faber" (hombre hacedor) en lugar de "homo sapiens" (hombre pensador), pues el rasgo más característico del hombre no es tanto su sabiduría como su constante impulso de trabajar para el mejoramiento de su entorno y de su propia persona.

No obstante esto, es usual que, en gran medida, el estrés se origine en el ámbito laboral, y que mucho de él esté asociado con las actividades desarrolladas a nivel ejecutivo.

El estrés organizacional implica cobrar consciencia de situaciones desagradables acontecidas en el trabajo, lo cual ocurre particularmente cuando uno se prepara para acudir a él o cuando se piensa en el mismo.

Dentro de cualquier empresa e institución, el monto de estrés creado por las condiciones laborales puede variar de una hora a otra y ser percibido de diferente manera por cada uno de los empleados.

El estímulo puede ser breve, mensurable en segundos, inclusive en milisegundos, o, extenderse a lo largo de varios días, semanas y meses. Debido a que las actividades laborales abarcan una porción significativa de nuestras existencias, frecuentemente vemos el trabajo como un factor crucial en la definición de nuestros niveles de satisfacción y éxito en la vida. Dado que el ejercicio de una profesión u ocupación constituye una porción integral de la vida adulta, afecta, por consiguiente, nuestras actitudes, en el mismo medio laboral, así como en casa y en nuestros momentos de esparcimiento o de descanso. Hemos aprendido a aceptar los conceptos prevalecientes en torno al hecho de que el trabajo, en particular el realizado por ejecutivos, es en extremo estresante y produce una gran variedad de enfermedades psicosomáticas; pero numerosos estudios han mostrado que el estrés relacionado específicamente con el trabajo, si bien es bastante pertinaz e incisivo, también está ligado no sólo a las actitudes sino, igualmente, al carácter de los individuos. En consecuencia, resulta más sensato y veraz afirmar que la conjunción e índole del trabajo, la personalidad del sujeto, las actitudes, las propias capacidades de enfrentamiento, así como las relaciones con compañeros de trabajo y familiares, son, en su totalidad, consideradas determinantes para la presencia o ausencia de una alta concentración de estrés enlazado a la vida laboral.

CALIDAD DE VIDA: SUGERENCIAS Y ESTRATEGIAS PARA MANEJAR EL ESTRES

Se ha visto que los estados de tensión producidos por situaciones frustrantes son particularmente nocivos. El hombre, con su sistema nervioso central tan evolucionado, resulta especialmente vulnerable al daño psíquico. Existe, pese a ello, la posibilidad de minimizar sus efectos perniciosos, mediante el apego a una serie de preceptos emanados de un código ético, donde se fusionan la perspectiva científica con la antigua aspiración filosófica de fundar las normas que rigen la conducta humana sobre las leyes de la naturaleza.

Requerimos de una orientación para nuestro comportamiento que sea compatible con las implacables leyes de la biología y que, sin embargo, siga siendo moralmente aceptable para nosotros mismos y para quienes nos rodean. El objetivo final que dicha orientación entraña, es el de obtener satisfacciones personales ayudando a los demás en la consecución de las suyas; de tal suerte que pueda asegurarse nuestra supervivencia tanto física como psicosocial, en virtud de que sólo eliminando o reduciendo las presiones que cotidianamente amenazan nuestra integridad personal y la contraponen a la necesidad ineluctable de vivir en armonía con el medio ambiente natural e interpersonal, podremos estar en mejores condiciones de vivir dignamente conforme al desarrollo de orden superior que caracteriza a nuestra especie.

La imposibilidad de lograr una perfección absoluta a través de este código, proporciona, no obstante, un campo ilimitado de mejoría constante, que puede llegar a constituirse en una directriz permanente capaz de guiar nuestra conducta diaria hacia fines más enaltecedores de nuestra esencia humana. Así pues, he aquí algunas normas que nos pueden ser de gran utilidad para los mencionados fines, llevándonos, al propio tiempo, a disfrutar de una vida más plena.

- ♣ Aunque trate sistemáticamente de hacerse acreedor al reconocimiento y afecto de su prójimo, *"no pierda el tiempo intentando hacerse amigo de un perro rabioso"*.
- ♣ Reconozca que no existe la perfección, pero en cada categoría de hechos hay algo que está a la cabeza; contétese con luchar por eso.
- ♣ No subestime el placer de la auténtica sencillez en su estilo de vida. Si evita toda afectación y las complicaciones innecesarias que implica, ganará tanta buena voluntad y tanto amor de otros, como desagrado pueda provocar en ellos con una pomposa artificiosidad.
- ♣ Cualquiera que sea la situación con que se tropiece en la vida, considere primero si vale la pena esforzarse por eso. No olvide que la naturaleza nos ha enseñado la importancia de adaptar cuidadosamente las actitudes sintóxicas y catatóxicas a cualquier problema de una célula, de un ser humano, o inclusive, de una sociedad.
- ♣ Trate de mantener ocupada su atención la mayor parte del tiempo con los aspectos agradables de la vida y en acciones con las que pueda mejorar su situación. Trate de erradicar de su mente todo lo que es irrevocablemente desagradable o doloroso. Esta es quizá la forma más eficaz de disminuir la tensión, mediante lo que se denomina **digresión mental**

voluntaria. Como dice un sabio proverbio alemán:
*"Imita el talante del reloj de sol / Cuenta sólo los días
en que brilla su esplendor".*

- ♣ Nada paralizará su eficacia más que la frustración; nada ayuda más que el éxito. Incluso tras las mayores derrotas, es posible sobreponerse al pensamiento depresivo de ser un fracasado recurriendo a la memoria de pasados triunfos que nadie puede negarle a uno. Esta remembranza consciente es el medio más imprescindible para recobrar la confianza en uno mismo, necesaria para futuros éxitos. Por modesta que sea nuestra carrera, siempre existirá algo que podamos recordar con orgullo. Usted se sorprenderá cuando vea cómo ésto puede ayudarle cuando sus circunstancias le parezcan completamente desesperadas.

- ♣ Cuando nos enfrentamos con una tarea que resulta muy dolorosa, pero que sin embargo es indispensable para la realización del objetivo que nos hemos propuesto, no debemos demorarnos. Hay que sacar el absceso para eliminar el dolor, en lugar de prolongarlo acariciando suavemente su superficie.

- ♣ Comprenda que los hombres no han sido creados iguales, aunque desde luego deberían tener, por nacimiento, derecho a las mismas oportunidades. En una sociedad libre, después de nacer, sus acciones deberán determinar su progreso. Siempre habrá quienes manden y quienes obedezcan, pero

los jefes sólo valen como tales mientras puedan servir a quienes les obedecen, consiguiendo su aprecio, su respeto y su gratitud.

- ♣ Finalmente, no olvide que no existe una fórmula inmediata para el éxito que convenga a todo el mundo. Todos somos diferentes y también lo son nuestros problemas. Lo único que tenemos en común es nuestra subordinación a las leyes biológicas fundamentales que gobiernan a los seres vivos, incluyendo al hombre. Por eso, un código natural de conducta basado en los mecanismos inespecíficos de adaptación es lo mejor que, por ahora, cabe ofrecer como modelo básico para el comportamiento.

A partir de lo anteriormente dicho, las medidas aptas para reducir el estrés de las personas son todavía un poco restringidas en cuanto a la extensión y eficacia de sus alcances. Se requieren aún muchas investigaciones y ensayos prácticos antes de que sea posible prescribir una solución óptima de aplicabilidad general.

Así, hasta el momento, la forma más pertinente de atacar y disminuir el estrés reviste un carácter meramente individual e involucra una serie de medidas como las que se incluyen entre las siguientes recomendaciones:

1. Prepárese sistemáticamente para dominar su estrés.
 - 1.1. Haga su propio informe histórico-biográfico, sobre hechos, circunstancias y hábitos ligados a su respuesta de estrés.
 - 1.2. Acepte el estrés como parte de la vida.
 - 1.3. Adopte un enfoque de resolución de problemas.
 - 1.4. Convierta las experiencias del estrés en oportunidades para perfeccionarse.

2. Trabaje sobre su persona.
 - 2.1. Cuide de usted mismo.
 - 2.1.1. Construya una mayor resistencia física durmiendo y descansando regularmente.
 - 2.1.2. Esfuércese por desacelerar su ritmo de vida o, de ser posible, por cambiar completamente su estilo vital consuetudinario.
 - 2.1.3. Aprenda a respirar adecuadamente.
 - 2.1.4. Aprenda a relajar sus músculos.
 - 2.1.5. Tome consciencia de la importancia del momento presente, no se flagele o lamente de lo ocurrido en el pasado, ni se obsesione por tener control absoluto de lo que sucederá en el futuro.
 - 2.1.6. Adquiera costumbres más saludables paulatina y consistentemente.
 - 2.1.7. Atienda a su salud corporal.
 - 2.1.7.1. Tenga una dieta diaria balanceada, rica en fibra; valores nutritivos y proteínicos.
 - 2.1.7.2. Elimine el uso o ingesta de sustancias tóxicas o nocivas (alcohol, tabaco, psicotropos, estupefacientes, alimentación abundante en grasas y carbohidratos).

- 2.1.7.3. Siga un programa de condicionamiento o mantenimiento físico, a través del ejercicio rutinario.
- 2.2. Escape de su entorno cotidiano.
 - 2.2.1. Cambie de ambiente.
 - 2.2.2. Goce de un razonable período de vacaciones una dos veces al año.
 - 2.2.3. Propicie la vivencia de situaciones y acontecimientos intrínsecamente satisfactorios para usted.
 - 2.2.4. Participe en juegos y eventos recreativos con frecuencia.
 - 2.2.5. Amplíe y/o diversifique sus pasatiempos e intereses.
- 2.3. Revise, aclare y actualice los valores y reglas tácitas que rigen su vida.
- 2.4. Identifique y recurra a sus propios antídotos personales contra el estrés.
- 2.5. Aprenda a tolerar lo ambiguo e incierto.
- 2.6. Aprenda a tolerar las demoras.
- 2.7. Aprenda a tolerar las frustraciones.
- 2.8. Exprese sus impulsos a través de una adecuada canalización.
- 2.9. Resuelva sus conflictos.
- 2.10. Busque una conveniente satisfacción a sus deseos.
- 2.11. Prevea y prepárese con antelación al advenimiento de probables cambios.
- 2.12. Extienda y profundice su capacitación técnica y/o profesional.
3. Aborde la tarea.
 - 3.1. Maneje las demandas y presiones.
 - 3.1.1. Seleccione cuidadosamente las causas por las que deba luchar.
 - 3.1.2. Desempeñe un trabajo del cual se deriven mayores satisfacciones que tensiones.
 - 3.1.3. Rechace las exigencias excesivas y poco realistas.
 - 3.1.4. Reduzca las exigencias externas.

- 3.1.5. Reduzca las exigencias autoimpuestas.
- 3.1.6. Reordene las actividades diarias según su trascendencia y establezca prioridades.
- 3.1.7. Suprima algunas actividades.
- 3.1.8. Simplifique sus actividades.
- 3.1.9. Programe sus compromisos.
- 3.1.10. Retírese físicamente de las situaciones o actividades en curso, tome descansos momentáneos.
- 3.2. Apodérese de las riendas.
 - 3.2.1. Adopte una actitud responsable.
 - 3.2.2. Disminuya su incertidumbre.
 - 3.2.3. Busque información.
 - 3.2.4. Elija y decida.
 - 3.2.5. Emprenda acciones concretas y apropiadas.
 - 3.2.6. Sea asertivo o autoafirmativo.
- 3.3. Termine asuntos pendientes.
 - 3.3.1. Fije sus objetivos.
 - 3.3.2. Desglóselos a corto, mediano y largo plazo.
 - 3.3.3. Póngalos por escrito.
 - 3.3.4. Tome decisiones.
 - 3.3.5. Complete las tareas que lleven a su conclusión.
 - 3.3.6. Establezca y respete un horario reservado para tal fin.
 - 3.3.7. Mantenga un equilibrado balance entre la vida profesional y la privada: trabaje con ahínco y entusiasmo en la oficina, pero aprenda a soslayar los asuntos laborales en el hogar, y viceversa.
- 3.4. Minimice el impacto del cambio; visualícelo desde su justa perspectiva.
4. Sírvasse del medio ambiente circundante.
 - 4.1. Utilice los recursos sociales disponibles en su comunidad.
 - 4.2. Solicite apoyo de otras personas.

- 4.3. Construya redes o sistemas de apoyo cuando no existan.
- 4.4. Pida consejo y asesoría; aproveche la experiencia y conocimientos ajenos.
- 4.5. Participe en los rituales socioculturales.
- 4.6. Desarrolle y conserve relaciones humanas enriquecedoras, cercanas y de confianza, en cuyo contexto pueda comentar y desahogar sus emociones.
- 4.7. En caso necesario, póngase bajo algún tipo de tratamiento medicamentoso y/o psicoterapéutico.

La mayoría de estas sugerencias se propone aminorar el estrés, o bien, hacerlo más tolerable.

En el caso de la psicoterapia, independientemente de su orientación o técnicas específicas utilizadas, se busca una reestructuración de la personalidad, con miras a lograr un cambio respecto al pensamiento y modos de conducta habituales. Ello produce una interrupción de las rutinas ordinarias, y puede llevar al autoanálisis y a la autocomprensión, permitiendo una mayor conformidad con las propias limitaciones y una valoración más realista de las propias posibilidades, así como de los recursos disponibles en el entorno.

Sin duda, es útil que los ejecutivos de empresas e instituciones estén al tanto de estas formas individuales de tratar al estrés; pero éstas se hallan generalmente fuera del ambiente de trabajo. En cambio, si se les combina con los resultados de las investigaciones sobre las fuentes y niveles de estrés reinantes en el ámbito organizacional, puede entonces establecerse un plan de acción más completo y de mayor alcance, que involucre una índole diversa de medidas preventivas, reductoras, e incluso, supresoras de respuestas maladaptativas o patológicas a las causales laborales de estrés.

Ahora bien, el conocimiento de las variables suscitadoras de estrés que se ubican prácticamente dentro de las organizaciones, es fundamental para que los directivos y/o administradores de las mismas puedan crear, fomentar y aplicar varias estrategias encaminadas al eficiente manejo y control de dichas variables. A continuación se señalan algunas sugerencias a este respecto:

- ✿ Suavizar el impacto de las condiciones del ambiente físico de trabajo.
- ✿ Revisar y actualizar los sistemas de retribución; generar incentivos compensatorios, si es necesario.
- ✿ Regular la forma en que se incorporan los avances tecnológicos.
- ✿ Compatibilizar las tareas a efectuar con los intereses, las capacidades y el grado de tolerancia al estrés de los individuos, redistribuyendo las cargas de trabajo y reestructurando, quizá, las secciones, departamentos y/o divisiones de que consta la organización.
- ✿ Hacer una rigurosa planeación de los recursos humanos que contemple la predecible evolución de la carrera del personal gerencial.
- ✿ Reclutar y seleccionar a la gente conforme a un previo análisis de las tareas y responsabilidades inherentes a los puestos a ocupar, y a una clara delimitación de los perfiles de los sujetos requeridos para cubrirlos, a fin de evitar confusiones, duplicación y superposición de actividades, así como prevenir el surgimiento de expectativas poco realistas.

- ✿ Vigilar la carrera de todos y cada uno de los empleados, dotándolos de una continua capacitación y proveyéndoles de opciones de enriquecimiento de sus funciones a través del crecimiento lateral; para minimizar el peligro de obsolescencia en el trabajo, de que queden detenidos en su progreso, e inclusive, de que deban ser despedidos en un momento dado.
- ✿ Prestar atención especial a las vicisitudes propias de las fases críticas en la vida laboral del personal: El ingreso, la etapa media y la proximidad del retiro o jubilación.
- ✿ Tener presente la importancia del ejercicio de una autoridad racional para eliminar o disminuir conflictos, para no incurrir en sobrecargas de trabajo, y no propiciar así una sensación de impotencia en los subordinados.
- ✿ Generar un clima de apertura y confianza, mediante la adecuada respuesta a quejas, el libre flujo de la información, el esclarecimiento preciso de los índices con que se evalúa el desempeño y se asciende de categoría, al igual que la retroalimentación realista y constructiva sobre los resultados obtenidos.
- ✿ Cuidar la información de seguimiento y control que se proporciona, con objeto de coadyuvar a una mayor certidumbre y seguridad.

- ✿ Llevar a cabo cambios o mejoras en el proceso de resolución de problemas y en el estilo gerencial, sobre todo si éstos son percibidos como impredecibles; de tal suerte que las normas en que se fundamentan, queden debidamente aclaradas, y se estimule la participación de otros en la toma de decisiones.
- ✿ Adquirir habilidades administrativas como aprender a delegar, esto es, designar a otros para confiarles la supervisión y/o ejecución de planes o proyectos.
- ✿ Imbuir un sentido de cooperación y de trabajo en equipo entre superiores, colaboradores y subordinados, que permita a los objetivos e intereses individuales de cada uno de los miembros del grupo, ser asimilados por los de la organización. Así, el cumplimiento de las metas, políticas y directrices a seguir en una empresa o institución, se verá facilitado por el hecho de haberse constituido en un propósito común.
- ✿ Complementar la estrategia de la labor en equipo con la de la administración por objetivos, es decir, conjugar el trabajo hacia fines bien definidos con un enfoque participativo en el establecimiento de los mismos.

- ✿ Otorgar a los empleados libertad, en mayor o menor medida, para fijar sus propios objetivos, dentro de los límites perseguidos por la organización, de tal modo que su rendimiento sea evaluado sobre la base de su habilidad para conseguirlos; con lo cual, se origina en ellos una actitud de mayor compromiso e integración con la empresa, hecho que, a su vez, fomenta un ambiente más relajado, positivo y, por ende, constructivo.

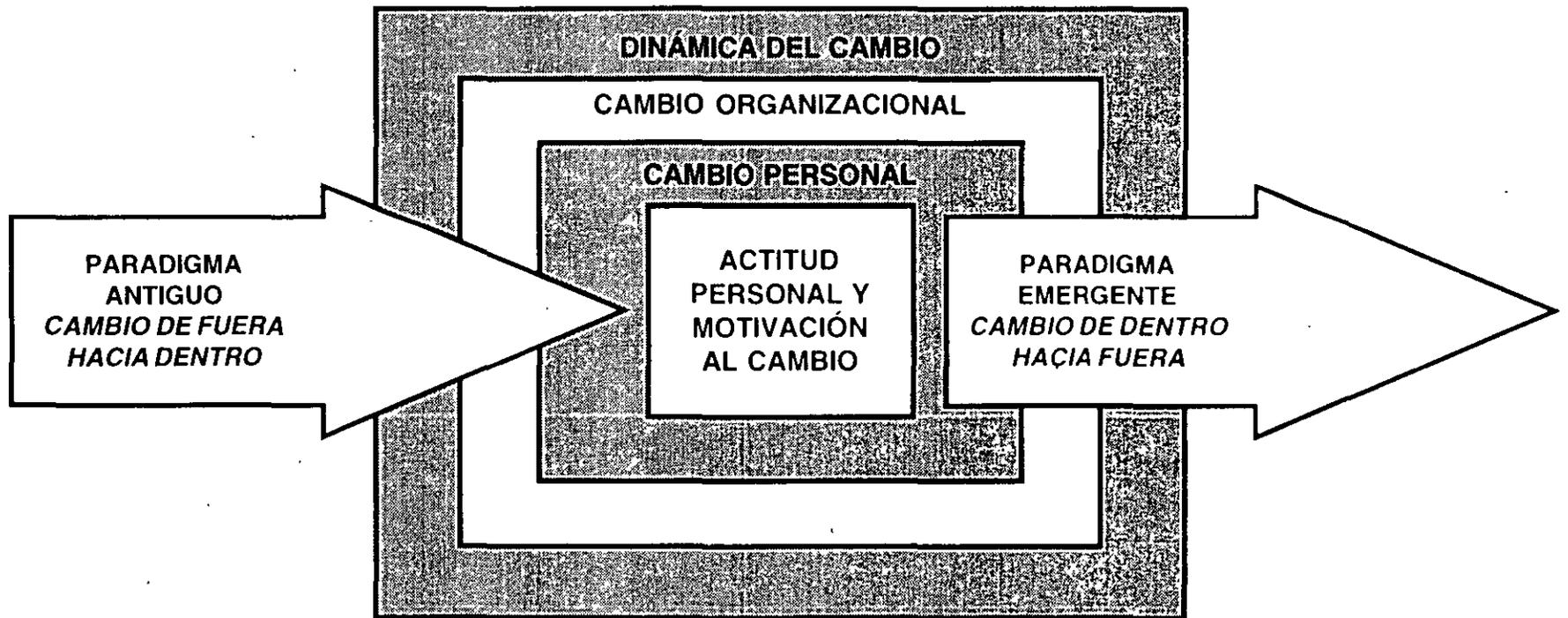
- ✿ Recibir adiestramiento en el uso de habilidades para comunicarse, tales como autoexpresión, escucha y retroalimentación asertivas, con el propósito de iniciar, desarrollar y conservar relaciones humanas fructíferas en el medio empresarial o institucional.

- ✿ Para concluir, procurar esforzarse por superar todas aquellas actitudes perjudiciales que obstaculizan el surgimiento y evolución de relaciones humanas satisfactorias. Entre las más nocivas podrían citarse: La necesidad de ser continua e invariablemente el mejor en toda actividad que se emprenda; la necesidad de poseer un control absoluto sobre cosas, eventos y personas circundantes; y, la necesidad de tomar represalias y cobrar venganza ante el menor agravio sufrido a manos de otros.

La persistencia en este tipo de actitudes es no sólo perniciosa para la higiene organizacional, sino también para quien las despliega, en tanto rigidizan a la personalidad, esterilizan los vínculos sociales y despojan a los individuos de una mayor riqueza intelectual, afectiva y vivencial, haciendo de ellos presa fácil de sentimientos de vulnerabilidad, autoderrotismo e inferioridad. Por consiguiente, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral es imperativo para incrementar las resistencias socioemocionales que exige la adecuada adaptación a las situaciones adversas e imprevistas que proliferan en la cotidianeidad, y cuya presencia es no sólo inevitable, sino que además le confiere, precisamente, color, variedad y sentido a la existencia humana.

..... Material extraído de
Kets de Vries, M F R
"El estrés gerencial en las organizaciones"
Negocios, No 276
Editorial Negocios y Finanzas, S.A.
Mexico, D F.; Septiembre, 1985.
pp. 14-19, 32-35

PROCESO DE CAMBIO



CAMBIO PERSONAL

**RACIONAL
FUNCIONAL**



DESEO DE PERMANENCIA



TOLERAR* COMUNICAR* NEGOCIAR



MANEJO DE CONFLICTOS



¡ DECISIÓN DE PERMANECER !

**EMOCIONAL
RADICAL**



RUPTURA* SEPARACIÓN



DOLOR

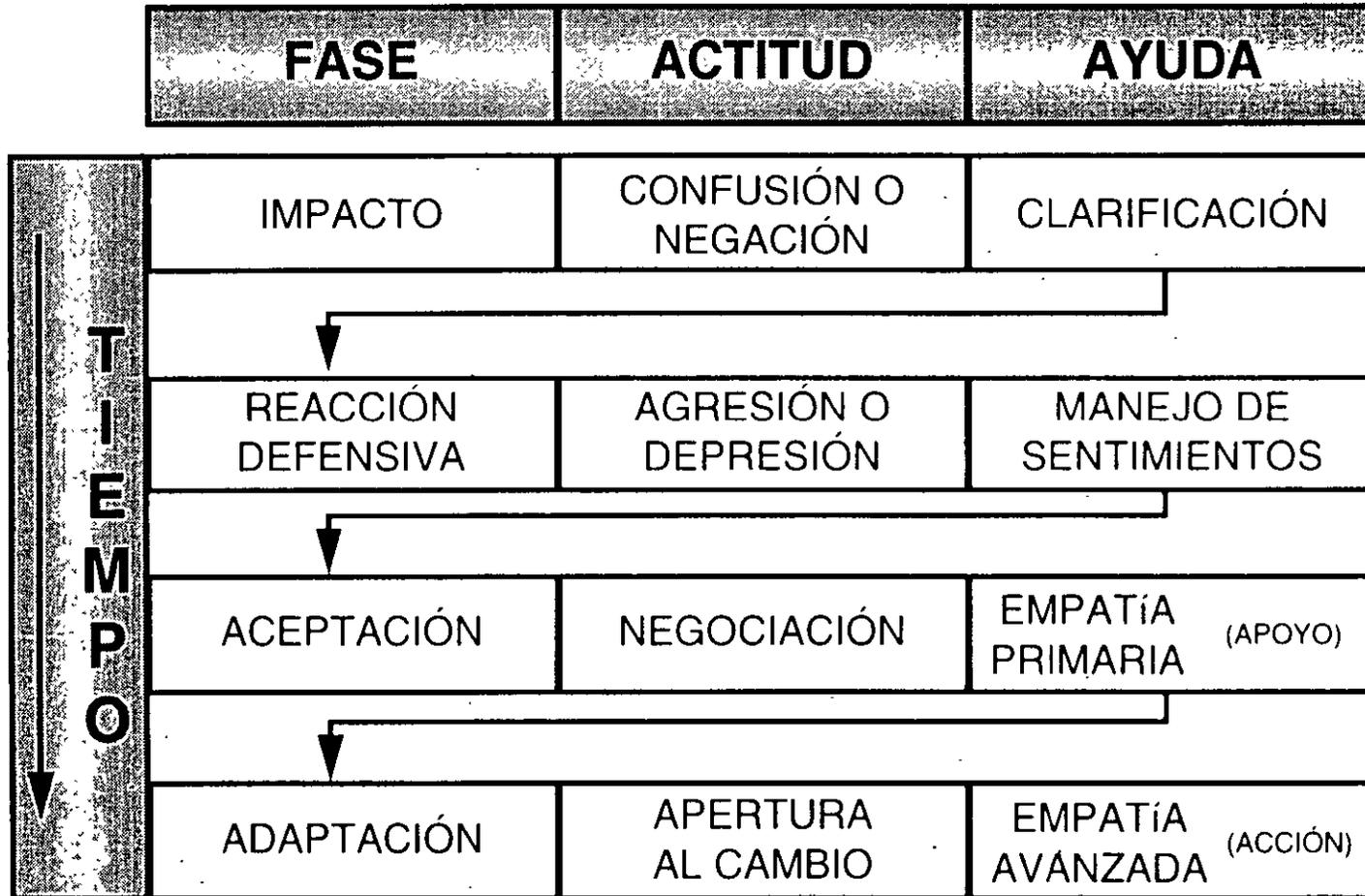


PÉRDIDA



PROCESO

ETAPAS DEL CAMBIO



RELACIÓN DE AYUDA

1. SIMPATÍA:

Aprobación.
Evaluación positiva.
Decisión de estar por encima del otro.
Proceso emocional

2. ANTIPATÍA:

Desaprobación.
Evaluación negativa.
Decisión de estar en contra del otro.
Proceso emocional

3. EMPATÍA:

Aceptación incondicional.
No evaluación.
Decisión de estar con el otro.
Proceso racional

ETAPA I

EMPATÍA PRIMARIA

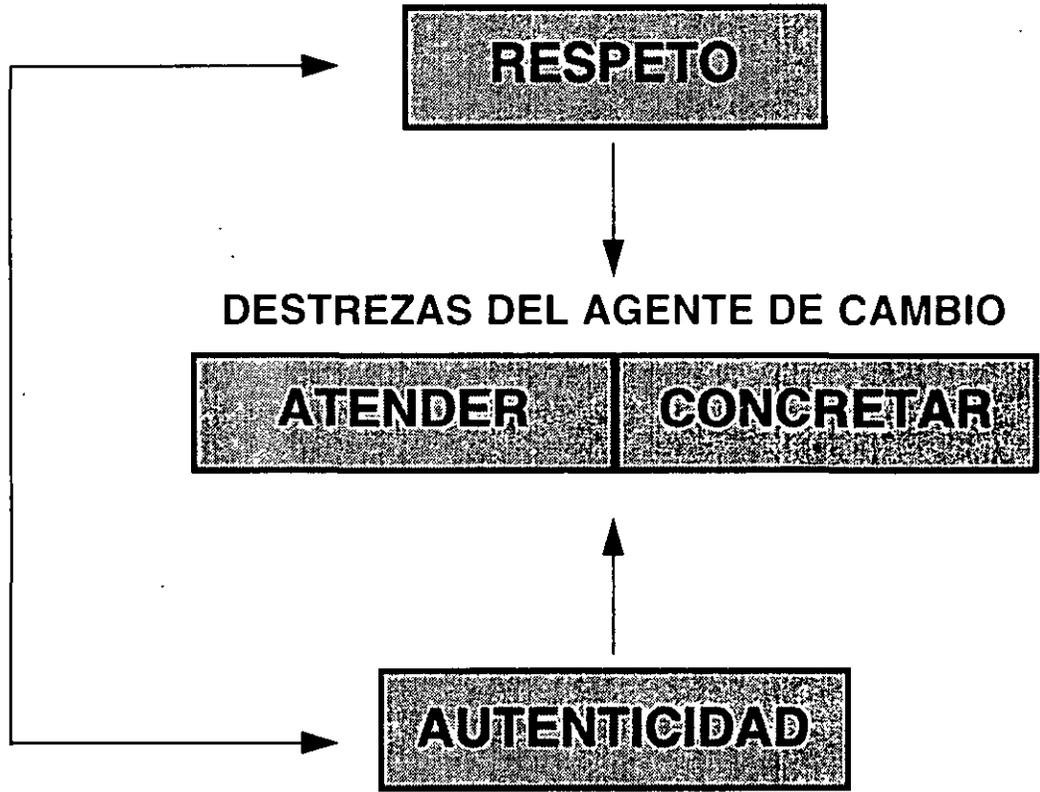
A
C
T
I
T
U
D
E
S

D
E
L

A
G
E
N
T
E

D
E

C
A
M
B
I
O



COMPRESIÓN EXACTA DE SENTIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y CONDUCTAS,
VISTOS DESDE EL MARCO DE REFERENCIA DEL INTERLOCUTOR.

ETAPA II

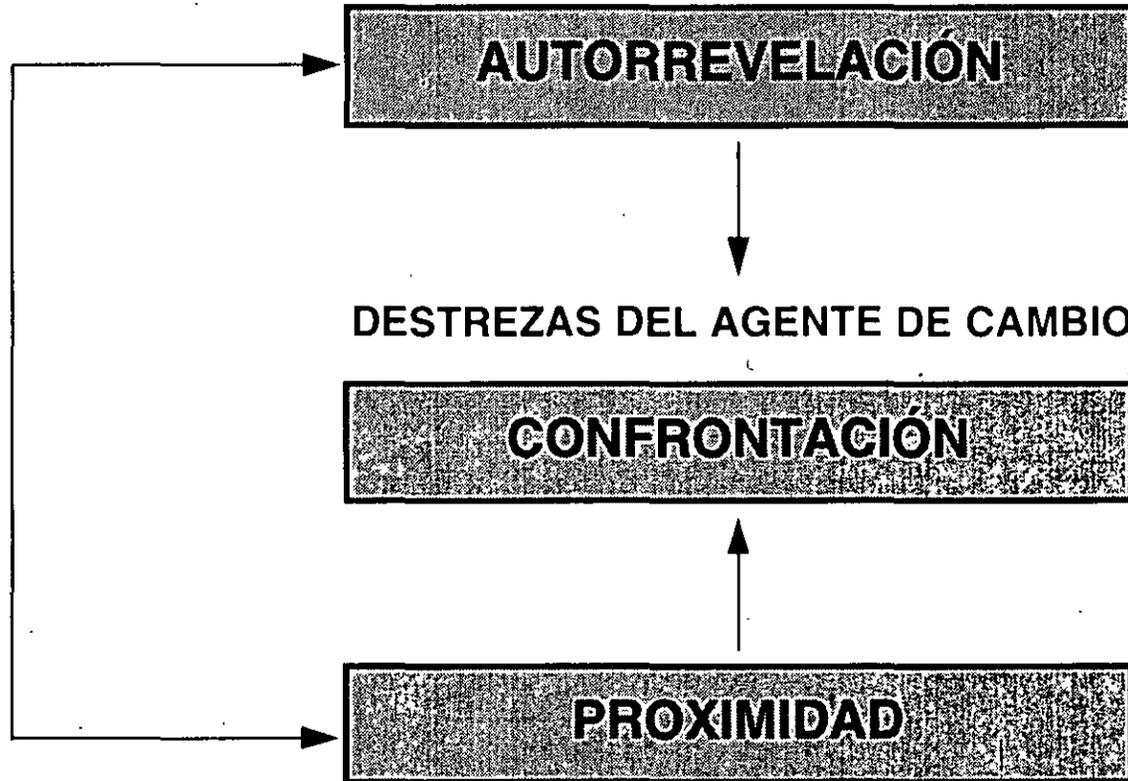
EMPATÍA AVANZADA

A
C
T
I
T
U
D
E
S

D
E
L

A
G
E
N
T
E
D
E

C
A
M
B
I
O



COMPRESIÓN TOTAL :
SE AYUDA AL INTERLOCUTOR A ENTENDERSE A SÍ MISMO A NIVEL PROFUNDO.

ETAPA III

EMPATÍA PROFUNDA

A
C
T
I
V
I
D
A
D
E
S
D
E
L

A
G
E
N
T
E
D
E
C
A
M
B
I
O

EMPATÍA PRIMARIA

ATIENDE * CLARIFICA * COMPRENDE

DESTREZAS DEL AGENTE DE CAMBIO

DIRECCIONALIDAD

EMPATÍA AVANZADA

ANIMA * APOYA * REFUERZA * CONFRONTA

ENSEÑA MÉTODOS Y TÉCNICAS DE
ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

CAMBIO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

CAMBIO DE VALORES SOBRE LA NATURALEZA HUMANA EN EL TRABAJO

- * Eliminación del supuesto de que el hombre es esencialmente malo y tendencia a considerarlo como capaz de ser bueno.**
- * Eliminación del supuesto de que las personas no cambian y tendencia a considerar que están en transformación.**
- * Eliminación del temor a las diferencias individuales y tendencia a aprovecharlas.**

CAMBIO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

CAMBIO DE VALORES SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO

- * Eliminación de las críticas negativas entre las personas y tendencia a proporcionar retroalimentación adecuada.**
- * Eliminación de la actitud que oculta la manifestación de sentimientos entre las personas y tendencia a facilitar su expresión.**
- * Eliminación de la idea de mantener una imagen estereotipada frente a los demás y tendencia a la conducta auténtica.**
- * Eliminación de la desconfianza hacia los demás y tendencia a confiar en ellos.**

CAMBIO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

CAMBIO DE VALORES SOBRE EL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

- * Eliminación de la idea de utilizar al individuo en forma mecánica en el trabajo y tendencia a considerarlo como persona.**
- * Eliminación del uso autocrático de la autoridad y del prestigio personal, y tendencia a usar el nivel jerárquico en beneficio de la organización.**
- * Eliminación del temor a exponerse a riesgos en el trabajo y tendencia a enfrentar y manejar adecuadamente el error.**
- * Eliminación de la importancia atribuída a la competencia y tendencia a considerar más necesaria y deseable la colaboración en el trabajo.**

MODELO DE RIESGO CALCULADO



EFFECTOS FISIOLÓGICOS DE LA RESPUESTA DE ESTRÉS

- * ALERGIAS
- * ARTRITIS
- * ASMA BRONQUIAL
- * CÁNCER PREEXISTENTE EXACERBADO
- * CEFALÉAS Y DOLORS MUSCULARES
- * COLITIS
- * COLON IRRITABLE
- * ÚLCERAS ESTOMACALES Y DUODENALES
- * DIABETES
- * HIPERTENSIÓN ARTERIAL
- * ENFERMEDADES CARDIACAS

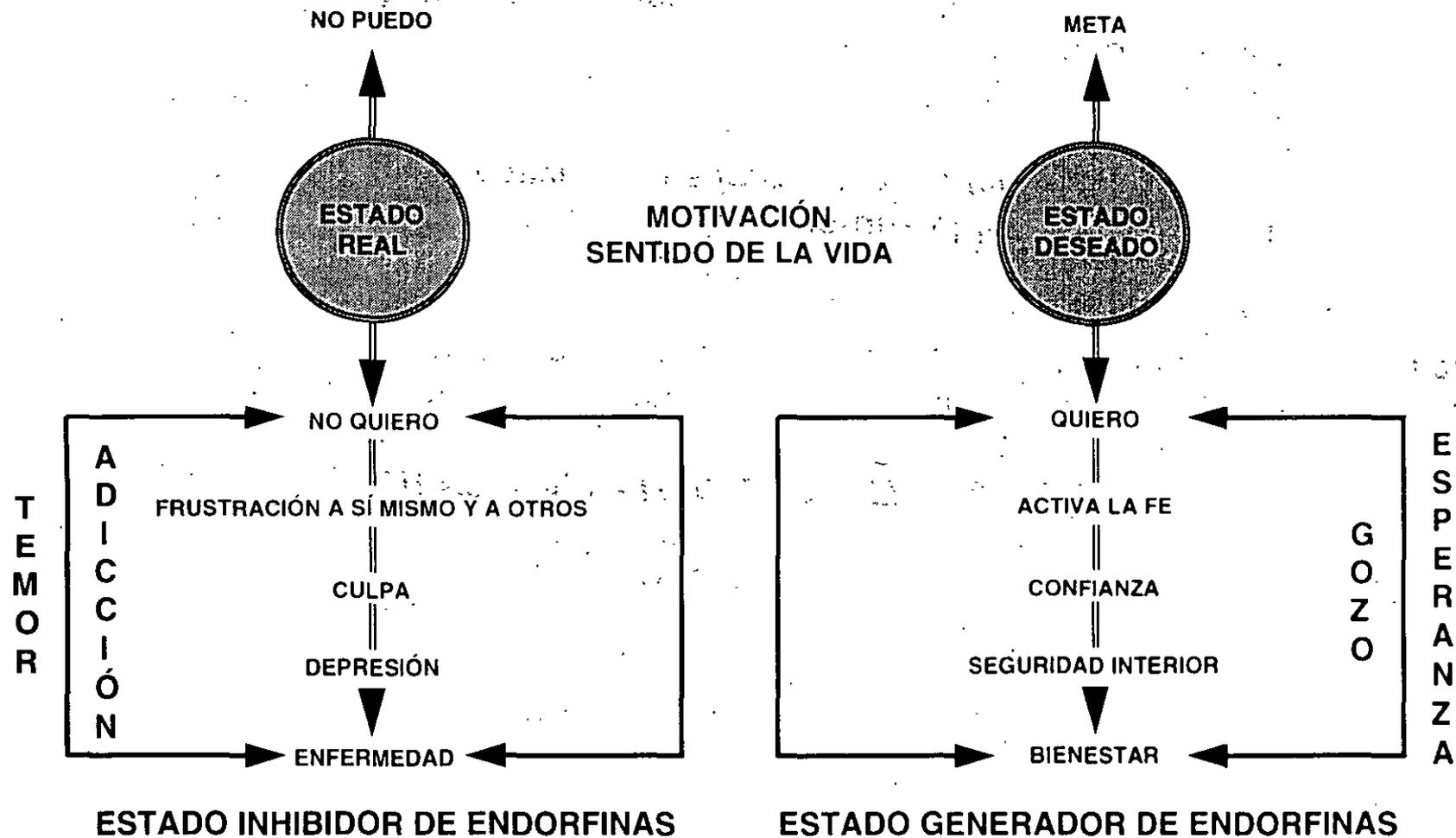
EFFECTOS CONDUCTUALES DE LA RESPUESTA DE ESTRES

- DECREMENTO EN EL PERIODO DE ATENCIÓN
- DIFICULTADES PARA MANTENER LA CONCENTRACION - DISTRACTIBILIDAD
 - DETRIMENTO DE LA MEMORIA A CORTO Y A LARGO PLAZO
 - LAGUNAS MENTALES
 - TARTAMUDEZ - FARFULLEO - VACILACION AL HABLAR - BRADILALIA
 - MENOSCABO DE LA CAPACIDAD DE OBSERVACION
- INDIFERENCIA O RECHAZO HACIA INFORMACION NUEVA PESE A SU VALOR POTENCIAL
 - PATRONES DE PENSAMIENTO CONFUSOS E IRRACIONALES
 - PERDIDA DE LA EFICACIA EN LA PRUEBA DE REALIDAD
 - EMPOBRECIMIENTO DE LA OBJETIVIDAD Y EL JUICIO CRITICO
 - IDEAS DELIRANTES
- DETERIORO DE LAS HABILIDADES DE ORGANIZACION Y PLANEACION A LARGO PLAZO
 - REDUCCION CONSIDERABLE DE LA VELOCIDAD REAL DE RESPUESTA
 - TOMA DE DECISIONES COMPENSATORIA APRESURADA E INCIERTA
 - RESOLUCION DE PROBLEMAS SUPERFICIAL Y CARENTE DE SEGUIMIENTO
 - INCREMENTO EN LA FRECUENCIA DE ERRORES Y ACCIDENTES
 - MERMA EN LA CREATIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD
 - DESMOTIVACION
 - DESCENSO O ACUSADA FLUCTUACION DE LOS NIVELES DE ENERGIA
 - DISMINUCION DE LOS INTERESES Y EL ENTUSIASMO
 - FATIGA CONSTANTE
 - ALTERACION EN LOS PATRONES DEL SUEÑO
- ADICCIONES Y ABUSO EN EL EMPLEO O INGESTA DE ALIMENTOS Y SUBSTANCIAS TOXICAS
 - CAMBIO REPENTINO EN EL PESO CORPORAL
 - TRANSFORMACION SUBITA EN LA APARIENCIA Y EL ALIÑO
 - DESPLANTES EXCENTRICOS E IMPREDECIBLES - MANERISMOS
 - COMPORTAMIENTOS SOBREINTENSIFICADOS DE LUCHA O ESCAPE
 - AUSENTISMO Y DEMORA EN LAS ACTIVIDADES LABORALES
- CINISMO EN LAS RELACIONES CON CLIENTES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO
 - TENDENCIA A CULPAR A LOS DEMAS DE LOS PROPIOS ERRORES
- PROPENSION A DEPOSITAR EN OTROS LAS PROPIAS RESPONSABILIDADES

EFFECTOS PSICOLOGICOS DE LA RESPUESTA DE ESTRES

- * **CÁMBIOS EN LOS RASGOS DISTINTIVOS DE LA PERSONALIDAD**
 - * **REGRESION A ESTADOS AFECTIVOS INFANTILES**
 - * **BAJA TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD**
 - * **BAJA TOLERANCIA A LA DEMORA**
 - * **BAJA TOLERANCIA A LA FRUSTRACION**
 - * **IMPULSIVIDAD - EXPLOSIVIDAD**
 - * **IRRITABILIDAD - HOSTILIDAD**
- * **PROYECCION DE LOS PROPIOS SENTIMIENTOS DESAGRADABLES HACIA EL EXTERIOR**
 - * **HIPERSENSIBILIDAD**
 - * **RECELO - DESCONFIANZA - SUSPICACIA - PARANOIA**
 - * **NEGATIVISMO - OPOSICIONISMO**
- * **DIFÍCULTADES CRECIENTES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES**
 - * **RETRAIMIENTO SOCIAL**
 - * **APATIA - RESIGNACION - ABURRIMIENTO - INDIFERENCIA**
 - * **INSATISFACCION GENERALIZADA E INEXPLICABLE**
 - * **HUIDA A LA FANTASIA**
 - * **RUMIACION OBSESIVA**
 - * **FIJACION EMOCIONAL A LOS EVENTOS ESTRESORES**
 - * **VACILACION EN LA TOMA DE DECISIONES**
 - * **ANSIEDAD LIBRE Y FLOTANTE**
 - * **ANGUSTIA EXCESIVA ANTE LO DESCONOCIDO E IMPREVISTO**
 - * **INSEGURIDAD - INCERTIDUMBRE**
 - * **TEMORES - FOBIAS**
 - * **HIPOCONDRIA**
- * **SENSACION DE ESTAR ATRAPADO - INCAPACIDAD PARA RELAJARSE**
 - * **RIGIDEZ - INFLEXIBILIDAD**
 - * **EMPOBRECIMIENTO DE LA AUTOESTIMA - AUTODEVALUACION**
- * **DEPRESION - DESESPERANZA - PESIMISMO - IMPOTENCIA - IDEACION SUICIDA**

MODELO COMPARATIVO ENTRE EL ESTADO REAL Y EL DESEADO



MODELO DE MOTIVACIÓN PERSONAL

AL DESEO DE OBTENER UN OBJETIVO QUE SATISFACE UNA
NECESIDAD LE LLAMAMOS MOTIVACIÓN

HAY TRES TIPOS DE MOTIVACIÓN:

INTRÍNSECA, EXTRÍNSECA Y TRASCENDENTE

- * Cuando deseamos realizar una actividad solamente por el premio que vamos a recibir a cambio, la motivación es *extrínseca o externa*. Este tipo de motivación es la más pobre y frágil.
- * Cuando deseamos realizar una actividad porque el logro mismo de la tarea nos produce satisfacción, la motivación es *intrínseca o interna*, y es más efectiva.
- * La motivación más poderosa es la *trascendente*, es decir, cuando deseamos hacer algo porque nos permite autorrealizarnos sirviendo a nuestra familia, empresa y país. Esta motivación nos permite dejar huella.

MODELO DE RENEGOCIACIÓN PLANEADA

