

Escuela Internacional de Coaching
Profesional

Master en Coaching Organizacional Sistémico

Formación de Excelencia para el desempeño
del Coach en las Organizaciones

EICP



El liderazgo en las Organizaciones

Para comenzar este tema los invito a recordar tres personas que hayan influido en Uds. y rescaten tres características principales de cada una de ellas.

EJERCICIO PERSONAL	
PERSONA 1	
PERSONA 2	
PERSONA 3	
PERSONA 3	

Al terminar el Modulo, busquen que tipo de liderazgo ejercía cada una de ellas.

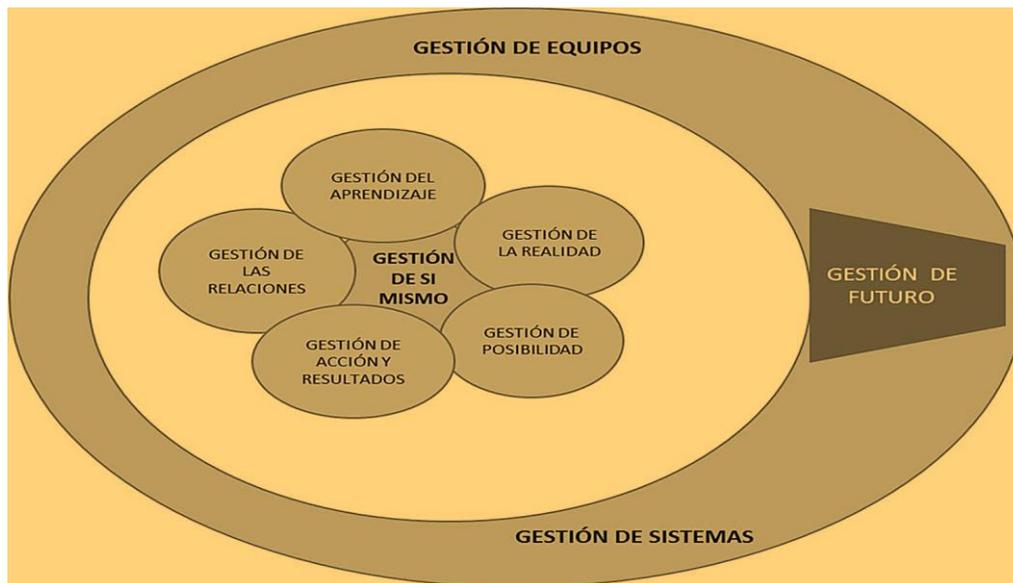
INTRODUCCIÓN

De acuerdo al marco ontológico que venimos desarrollando en este diplomado, hablar de Liderazgo, Trabajo en Equipo y Funciones del Líder, es hablar de “Gestión de las Relaciones o Gestión de Sí Mismo, del Equipo y el Sistema”.

Por esto vamos a desarrollar algunos conceptos devenidos de especialistas en el tema, integrándolos al mismo tiempo con un enfoque totalizador que nos permita visualizar lo particular y lo general paralelamente, sin olvidarnos que estamos en una formación especializada para coaches.

Este trabajo integrador, se mantendrá los próximos 3 módulos del programa (IV, V, VI). 2

Comencemos entonces con una mirada sobre el liderazgo en general, que nos permita ir entrando en el tema, no sin antes recordar nuestro trayecto a través del siguiente gráfico:



Está a la vista de todos el estado de crisis de las organizaciones, sean o no lucrativas, ya que se ven en escenarios permanentemente transformados, tanto en lo económico, como en los social y político.

En especial, la competencia entre las empresas se está trasladando del terreno tecnológico-financiero al de las competencias, los conocimientos, la innovación y la comunicación. Cada vez más, las empresas se transforman en *knwollwdge intensive* (intensidad de información y conocimiento). Las figuras profesionales y los modelos de gestión tienden a renovarse tanto en competencias como en valores.

En este contexto, liderar las funciones de gestión hoy en día supone la puesta en escena de las afirmaciones/seguridades personales, sobre todo en lo que se refiere al poder.

El verdadero poder del manager se centra cada vez menos en el mando y más en la palabra, la persuasión y la comunicación, Radica en la red de contactos, en a quien se puede instar, donde el saber dirigir encuentra su sentido y su fuerza.

Según explica el experto en liderazgo de 'IE Business School', Diego Vicente, tener un mal jefe (líder) puede provocar niveles de ansiedad y estrés que generen problemas como trastornos del sueño, molestias gastrointestinales, y otros síntomas. Esto no sólo perjudica al empleado, sino que va en detrimento de la propia empresa u organización, ya que una persona que se encuentra relajada y a gusto en el entorno laboral, dedica más energía a desempeñar su trabajo y el resultado es más satisfactorio. De hecho, se ha comprobado que tener un buen jefe incrementa el rendimiento de los trabajadores.

De acuerdo a lo expuesto por Gloria Cassano, directora de la consultora homónima, en el marco de las XI Jornadas de Actualización en RRHH organizadas por la Universidad del CEMA, aspectos como la comunicación, la equidad, el trabajo en equipo, los horarios y la capacitación, entre tantos otros, están directamente relacionados con clima laboral que se respira en una empresa. Y cada uno de estos temas es incumbencia del jefe porque, al tener un grupo a cargo, es la primera persona responsable de generar

-tanto en su área como en la compañía en general- una atmósfera que sea positiva para el

trabajo.

Antonio Hernández, especialista en Medicina del trabajo, define a un buen jefe como aquel que es capaz de distribuir apropiadamente el trabajo, que sabe recompensar a sus subordinados y, sobre todo, que puede detectar cuándo se encuentran en una situación conflictiva y actuar para acompañarlo en un proceso de salida de tal circunstancia.

Cómo estos especialistas mencionan y cómo surge de la observación directa sobre grupos de trabajo, el papel del líder es fundamental en la creación de un contexto humano y productivo.

Lamentablemente, de acuerdo a las viejas escuelas de la empresa tradicional, aún existen muchísimos “jefes” que ostentan un poder autoritario, que ejercen presión para obtener resultados y que abusan de su condición para lograr resultados egoístas. Por ello el desarrollo del liderazgo se ha convertido en una disciplina en auge.

Mucho se habla de las condiciones y competencias de un líder y de cómo desarrollar las capacidades. En este módulo haremos un recorrido por el pensamiento de pensadores tales como Carla Curina Cucci, Fredy Kofman, Peter Senge, Daniel Goleman y Stephen Covey.

¿En qué consiste el liderazgo?

4

Muchas pueden ser las definiciones que se apliquen a este concepto, como así también son muchos los marcos conceptuales que los sustentan.

Podemos decir que “Liderazgo es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas.” No es una capacidad que la dé el cargo de jefe de una organización, ya que el auténtico líder puede ser una persona cualquiera, pero su influencia se ve, cuando logra la cohesión en los grupos donde actúa, marca el rumbo en las decisiones a tomar y logra mantener motivados a los demás.

Podemos definir entonces, que el liderazgo es la capacidad de conducir y motivar a un grupo, hacia la consecución de un objetivo.

La gestión de un jefe, en cambio, consiste en la coordinación y en la introducción de herramientas con la finalidad de conseguir determinados objetivos. Así pues, el manager se ocupa más de mecanismos, objetivos y competencias, mientras que el líder, es sobre todo, quien influye en el comportamiento de los demás.

Líder formal y líder informal (Carla Curina Cucci)

En un equipo de trabajo aquel que consigue mayor cuota de influencia puede ser considerado como el auténtico líder.

El **líder formal** es la persona que ocupa la posición jerárquica superior, aquel que la organización reconoce de manera oficial como jefe. Su tarea es la de representar el poder reconocido de definir el comportamiento de otras personas. Es la



autoridad definida dentro de la organización, lo que no quiere decir que tal persona sea reconocida por el grupo como el legítimo líder que representa las necesidades o aspiraciones colectivas.

El líder real puede ser alguien sin cargo directivo, pero es la persona que tiene poder real de influir sobre el grupo de trabajo.

Cuando en la misma unidad de trabajo convive un jefe formal y uno informal, la relación entre ambos puede ser muy diversa e ir desde el enfrentamiento hasta la alianza.

Poder y autoridad. El uso del poder en las organizaciones.

El poder es un elemento utilizado con frecuencia en las relaciones entre los individuos. Se dan relaciones de poder entre padres e hijos, entre los componentes de una pareja y, por supuesto, también entre los compañeros de trabajo.

A menudo los vocablos “poder” y “autoridad” se utilizan indistintamente, pero como veremos a continuación existe una sutil e importante diferencia entre ambos.

Así, el diccionario de la real academia establece que el poder es el dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa como uno quiere. Alude pues a cierta habilidad que posee quien lo ejerce.

Mientras que la autoridad es el carácter o la representación de una persona por su empleo, merito o nacimiento. Dentro de la organización, es el poder formal que tiene una persona por la posición que ocupa. Las indicaciones de quien posee autoridad se obedecen porque tiene que ser así.

Por ejemplo, en una jerarquía de autoridad, el director ejecutivo está por encima del director de ventas, y este, a su vez está por encima de los vendedores.

6

Las propiedades atribuibles a la autoridad se derivan de su propia definición, y son las que a continuación se enuncian:

* Es consustancial a la posición de una persona. No tiene pues nada que ver con las características personales.

* Es aceptada por los subordinados. Quien se encuentra en una posición de autoridad la ejerce y logra el cumplimiento a través del respaldo legal que dicha posición le confiere.

* En la jerarquía de la organización, la autoridad se utiliza de arriba hacia abajo.

En todas las organizaciones existen relaciones de poder entre los individuos, y aunque estas pueden plantear conflictos, no siempre ocurre así. El conflicto aparece cuando la autoridad no es ejercida con inteligencia o cuando quien la ostenta no tiene la capacidad para asumir las responsabilidades que le competen.

El poder puede utilizarse con fines oscuros o egoístas, lo que hace que frecuentemente el vocablo “poder” tenga connotaciones negativas. Pero también puede utilizarse adecuadamente,

de manera justa y con sentido ético. De hecho el líder siempre tiene poder sobre el grupo ya que influencia sobre cada persona que lo compone y marca muchas veces el destino conjunto. El poder puede buscarse y utilizarse de forma responsable.

El poder es definido como el deseo y habilidad de impactar en los demás.

Puede analizarse el poder desde distintas perspectivas. Hemos elegido en este caso dos que nos parecen interesantes: la perspectiva política y la de recursos humanos. Ambas se estudian a continuación.

Fuentes del poder personal:

Un jefe puede influir en sus colaboradores a través de diversas fuentes de poder. – Veamos e cuadro siguiente:

Poder Legítimo	Posición formal /Derecho a mandar.
Poder de Recompensa	Estar capacitado para conseguir dinero, una carrera profesional, etc.
Poder Coaccionador	Estar capacitado para privar de algo a otros: dinero, posición, beneficios, etc.
Poder carismático	Atractivo personal, ejemplar, no depende del cargo.
Poder Experto	Mayor conocimiento sobre algunos temas
Poder Informativo	Estar muy informado
Poder Conectivo	Habilidad para establecer vínculos afectivos, de amistad con personas clave, lo cual puede suscitar un sentimiento de obediencia.

Se puede decir que si el jefe quiere obtener de los trabajadores resultados eficaces en organizaciones, puede hacer hincapié en la autoridad que le da el cargo. En cambio, si se esperan mejores resultados en organizaciones en constante relación con el mercado, es mejor insistir en el poder carismático, conectivo y experto.

Fredy Kofman en su libro “La empresa consciente” dice:

“El liderazgo es el proceso por el cual una persona determina un objetivo que deberán lograr otras personas y las motiva a perseguir la concreción de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno. El liderazgo transforma el potencial individual en desempeño colectivo. La tarea del líder consiste en darle sostén a un equipo de alto nivel de desempeño. Su efectividad queda demostrada por el desempeño de su equipo.

Todo aquel que dirija a otras personas tiene una responsabilidad como líder. La autoridad formal nunca es suficiente para ganar el entusiasmo de aquellos a ser conducidos. Una parte esencial de la tarea es conseguir la plena cooperación de quienes reportan a él y lograr su motivación... En consecuencia, el liderazgo excelente es una condición necesaria para lograr el management excelente.”

“¿Cómo consigue un ejecutivo ganarse la confianza y el respeto de sus subordinados? 8

Primero, necesita demostrar que posee las competencias cognitivas y técnicas requeridas para su tarea. En este caso la palabra “demostrar” indica que un líder no sólo debe tener esas competencias, sino que también debe convencer a los demás de que posee el mérito necesario para estar al frente

de un equipo.”

“En segundo lugar, debe ejercer un liderazgo consciente. *Esto significa que debe liderar teniendo en cuenta las siete cualidades de la empresa consciente: responsabilidad incondicional, integridad esencial, humildad ontológica, comunicación auténtica, negociación constructiva, coordinación impecable y maestría emocional.* Además promueve y demanda que su equipo posea y ponga en práctica esas cualidades.”

“Un gran líder considera que tanto él, cómo sus colaboradores son responsables de los logros de su equipo, y no sólo eso: cualquiera de sus integrantes puede asignar la misma responsabilidad a los demás, hasta a su líder. Esta perspectiva crea una cultura en la que todos respaldan y exigen el accionar consciente de los otros.”

El liderazgo comienza por aquello que el líder debe “ser”, los valores y atributos que definen su carácter.... El liderazgo es cuestión de “como ser”, en lugar de “cómo hacer”.

Las tres dimensiones de la empresa

Para focalizar adecuadamente el papel de un líder, Kofman habla de las organizaciones como constituidas por tres dimensiones a saber: la impersonal, lo concerniente al trabajo, al “ello”; la interpersonal, lo que atañe a las relaciones, al “nosotros”; y la personal, la que involucra al “yo”.

“El ámbito de lo impersonal comprende aspectos técnicos, como la eficacia, la eficiencia y la confiabilidad de la organización. También abarca aspectos relacionales, como la solidaridad, la confianza y el respeto existente en las relaciones entre sus miembros. El ámbito de lo personal abarca aspectos psicológicos y conductuales. Tiene en cuenta la salud, la felicidad y la necesidad de sentido para los integrantes de la empresa.”

“Cuando observamos una organización desde la perspectiva impersonal del “ello” consideramos la habilidad para lograr metas, para actuar de acuerdo con su visión y cumplir con su misión de un modo que aumente su capacidad de seguir haciéndolo en el futuro. En el ámbito de lo impersonal, los objetivos de una empresa incluyen ganar dinero, en el presente y en el futuro, aumentar su valor para los accionistas y ampliar su porción de mercado. En este ámbito el éxito es fundamental. Sin él, la supervivencia de la organización está en riesgo. Si una empresa no satisface su razón de ser, no podrá generar energía y recursos y se desmoronará. En lugar de mirar el mundo de los negocios como un espacio tridimensional, la mayoría de los ejecutivos y los inversionistas sólo se concentran en el ello, actúan como si usaran lentes polarizadas que filtran el “nosotros” y el “yo”. Privada de la dimensión humana, la empresa parece realizar una actividad inconsciente en la cual el éxito o el fracaso dependen exclusivamente de la manera de administrar cosas carentes de sentido. Sin embargo, el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la manera de liderar a seres conscientes.”

“Si observamos una organización desde la perspectiva interpersonal del “nosotros”, analizamos su habilidad para crear una comunidad que trabaja con solidaridad, confianza y respeto. En el ámbito de lo interpersonal, la meta es construir una red de relaciones de mutua colaboración,

una comunidad en la cual las personas se sienten incluidas, respetadas y facultadas para dar lo mejor de sí.”

“El éxito en las relaciones interpersonales es también indispensable para la supervivencia. Los seres humanos son seres sociales, y para comprometerse de lleno con la organización, necesitan sentirse aceptados, respetados, apoyados, reconocidos e incentivados (y ser puestos prueba). La compensación monetaria en forma aislada no es suficiente para lograr todo esto. Ese es el motivo por el cual la solidaridad es esencial para el éxito de la empresa en el largo plazo.”

“Si observamos una organización desde la perspectiva personal del “yo” nos *concentramos en su habilidad para promover el bienestar, la realización y la felicidad de cada uno de sus integrantes. En el ámbito de lo personal, la meta es fomentar la salud psicofísica y una alta calidad de vida. Todas las personas desean lograr la plenitud física y mental, saber que su vida tiene sentido, ser felices. El objetivo de una organización consciente, en la dimensión personal, es promover la realización y la trascendencia de todos los que trabajan en ella.*”

“En definitiva, el éxito personal es crucial. Sin él, ninguna organización es duradera. Las personas felices son mucho más productivas y tienen mayor capacidad para cooperar con los demás. Se recuperan rápidamente de los reveses y se entusiasman ante nuevas oportunidades.”

“En el largo plazo, los aspectos concernientes al “ello”, el “nosotros” y el “yo”, deben operar concertadamente.”

PETER SENGE- Comportamientos esenciales del Líder

Dominio Personal

En la Quinta Disciplina, Peter Senge dice que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Cita a Kazuo Inamori, fundador y presidente de Kiocera (líder mundial en tecnología) que declara: *Trátase de investigación y desarrollo, administración de empresas o cualquier otro aspecto de los negocios, la fuerza activa es la gente. Y la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo... no habrá crecimiento, mayor productividad ni desarrollo.*

Inamori cree que explotar el potencial de la gente requerirá una nueva comprensión de la “mente subconsciente”, la “fuerza de voluntad” y “la acción del corazón... el sincero deseo de servir al mundo. Cree que su papel como directivo comienza con procurar el confort material y el bienestar espiritual de los empleados.

Senge también hace mención a O’Brian, presidente de Hanover Insurance que argumenta que los directivos deben redefinir su tarea. Eso quiere decir abandonar el viejo dogma de planificar, organizar y controlar para comprender “el carácter casi sagrado de su responsabilidad por la vida de tantas personas”. La tarea fundamental de los directivos, según O’Brien, consiste en “brindar las condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras”.

El primer paso para lograr esto, según Senge, es lograr el “**Dominio Personal**”, ya que la gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida y de su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente.

El dominio personal significa abordar la vida como una tarea creativa.

Cuando el dominio personal se transforma en disciplina, encarna dos movimientos subyacentes. El primero consiste en clarificar continuamente lo que es importante para nosotros. El segundo consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual.

La yuxtaposición entre **visión (lo que deseamos)** y una clara **imagen de la realidad actual** (donde estamos en relación con donde deseamos estar) genera lo que denominamos “**tensión creativa**”. La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas.

En este contexto, “aprendizaje”, no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Se trata de un **aprendizaje generativo**.

Las personas con alto nivel de dominio personal comparten varias características.

- Tienen un **sentido especial del propósito** que subyace a sus visiones y metas. Para esas personas, una visión es una vocación y no sólo una buena idea. Ven la “realidad actual” como un

aliado. Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas.

- Son profundamente inquisitivas y desean ver la realidad con creciente precisión.
- Se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma. Sin embargo, no sacrifican su singularidad.
- Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.
- Viven en una **continua modalidad de aprendizaje**. Nunca llegan. Son muy conscientes de su ignorancia, su incompetencia, sus zonas de crecimiento.
- Sienten **confianza en sí mismas**.
- Son más **comprometidas y poseen mayor iniciativa**. Poseen un sentido profundo de su responsabilidad en el trabajo.
- Aprenden con rapidez**.

Visión personal

La visión personal nace por dentro. La mayoría de los adultos tienen poco sentido de una visión real. Tenemos metas y objetivos, pero estos no son visiones.

La capacidad para concentrarse en metas intrínsecas relevantes, es una piedra angular del dominio personal.

Una visión real no se puede comprender al margen de la idea de propósito, es decir “porque cree un individuo que está vivo”. No debemos confundirla con visión, que tampoco es posible sin propósito. Propósito es similar a dirección, a un encabezamiento general. **La visión es un destino específico, la imagen de un futuro deseado**. El propósito es abstracto La visión es concreta. El propósito es ser todo lo que puedo ser, llegar a la excelencia.

La visión es un proceso de focalizarse continuamente, una y otra vez, en lo que uno desea de veras, en nuestras visiones y sostener la tensión creativa que surge frente a la brecha.

Esa tensión tiende a la resolución o liberación y hay dos modos posibles de resolverla: impulsar la realidad hacia la visión o impulsar la visión hacia la realidad. Lo que ocurra dependerá de nuestra adherencia a la visión.

La tensión es una fuerza que entra en juego en cuanto reconocemos una visión que está reñida con la realidad actual. El término tensión sugiere angustia o estrés. Pero la tensión creativa no implica ninguna sensación en especial. Aun así, ella a menudo induce sentimientos o emociones asociados con la angustia, tales como tristeza, desaliento, desesperanza o preocupación. Pero es importante advertir que las emociones “negativas” que pueden aparecer cuando hay tensión creativa no constituyen la tensión creativa en sí misma, sino lo que denominamos **tensión emocional**.

Si nos sentimos profundamente desalentados ante una visión que no se concreta, podemos sentir el fuerte impulso de aligerar la carga del desaliento rebajando la visión.

Pero esta reducción no es el final de la historia. Tarde o temprano surgen nuevas presiones que alejan la realidad de la visión (nueva y rebajada), creando nuevas presiones para rebajar la

visión. Se genera la clásica dinámica de desplazamiento de la carga, una sutil espiral reforzadora de fracaso, frustración, visión rebajada, alivio temporario y nueva presión para rebajar aún más la visión. Gradualmente la carga se desplaza cada vez más hacia la rebaja de la visión.

En las organizaciones, las metas se erosionan a causa de la baja tolerancia hacia la tensión emocional. La dinámica de la tensión emocional existe en todos los niveles de la actividad humana y es el camino de la mediocridad.

El dominio de la tensión creativa genera capacidad para la perseverancia y la paciencia y conduce a un cambio en nuestra actitud ante la realidad. La realidad actual deja de ser un enemigo para transformarse en un aliado. Una visión precisa y penetrante de la realidad actual es tan importante como una visión nítida. Esta habilidad es esencial en los líderes, ya que son los que sostienen el impulso hacia la visión del equipo.

Muchas personas abrigan creencias profundas contrarias al dominio personal. Esas creencias limitan nuestra capacidad para crear lo que de veras deseamos. La más común es la creencia en nuestra impotencia, nuestra incapacidad para concretar las cosas que nos interesan. La otra creencia se centra en nuestra indignidad: no merecemos lo que realmente deseamos.

Estas creencias funcionan como sistemas oponiéndose al logro de nuestras metas. Cuando nos dirigimos a nuestra visión (metas), una fuerza como si fuera banda elástica nos mantiene acercándonos a ella, pero por el otro lado, nuestras creencias limitantes también nos tironea hacia atrás. Esto es denominado por Fritz “conflicto estructural”, es decir, el sistema que involucra la tensión de ir hacia la meta y la tensión que nos ancla a nuestra creencia subyacente. Cuando más nos acercamos a nuestra visión más nos alejamos de nuestras creencias.

La primera tarea crítica al afrontar conflictos estructurales consiste en reconocerlos y reconocer la conducta resultante cuando están operando, como por ejemplo cuando nos encontramos culpando a algo o alguien de nuestros problemas. Una vez que podemos verlas ya no tienen el mismo poder. Esto ocurre tanto en los individuos como en las organizaciones.

Peter Senge también afirma que las personas con gran dominio personal, resuelven problemas de gran complejidad usando su inconsciente y su intuición. Aún ahora, es resistido en el mundo organizacional, hablar claramente de estas dimensiones del ser humano, pero basta mirar la historia de los grandes hombres que marcaron hitos importantes, para darnos cuenta que la intuición siempre estuvo presente. Einstein dijo “Nunca descubrí nada con mi mente racional”. Cuando un líder tiene dominio personal, invita a sus colaboradores a desarrollar esta capacidad, alentando un clima donde sus principios de practiquen en la vida cotidiana, esto es, construye un espacio donde es seguro para su gente crear visiones, donde la indagación y el compromiso con la verdad es una norma.

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Stephen Covey, en su libro que lleva este nombre, afirma que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera, cuando aprenden los principios básicos de la ética del carácter y los integra a su carácter básico. La gente que se comporta con principios, sean elocuentes o no, apliquen o no técnicas de relaciones humanas, despiertan inmediata confianza en los demás.

La ética del carácter se basa en la idea fundamental de que hay principios que gobiernan la efectividad humana, leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales y que indiscutiblemente están allí como las leyes de la gravitación universal en la dimensión física. Estos principios son como faros que gobiernan el desarrollo y la felicidad humana. Están presentes en todas las religiones y es como si formaran parte de la conciencia y moral humanas. Por ejemplo el principio de la “Rectitud” a partir del cual se desarrolla los conceptos de justicia y equidad. O los principios de “Integridad y Honestidad” que crean los cimientos de la confianza.

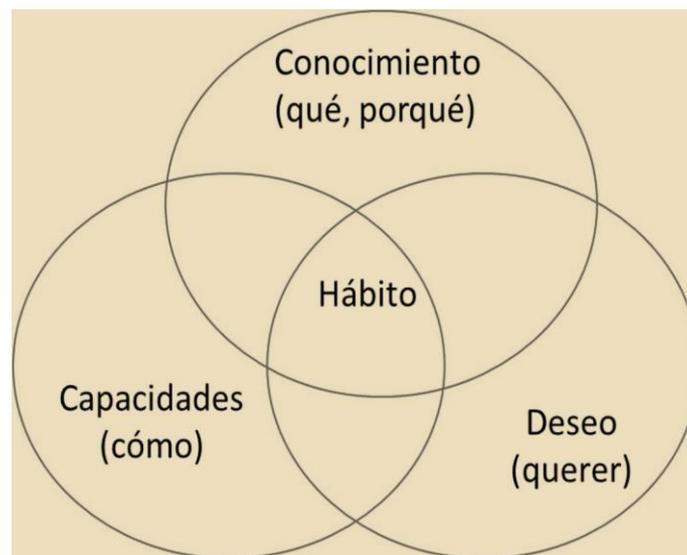
También podemos hablar del principio de la “Dignidad humana, del Servicio y del Potencial”. Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente. Son evidentes por sí mismos.

Los problemas que hoy tenemos no pueden resolverse con el paradigma viejo, por lo que su

propuesta es un enfoque de la efectividad personal e interpersonal centrado en principios, de “adentro hacia afuera”. Desde este enfoque las victorias privadas preceden a las victorias públicas.

Covey habla de 7 hábitos, por lo que es muy importante entender cómo define este concepto. Dice: “Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas, dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y generar nuestra efectividad o ineffectividad”.

Define el hábito como una intersección de **conocimiento**, **capacidad** y **deseo**. El conocimiento es el paradigma teórico, el **que hacer** y el **porqué**, la capacidad es el **cómo hacer**. Y el deseo es la **motivación**, el **querer hacer**.



Los siete hábitos, en armonía con las leyes naturales del crecimiento, proporcionan un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado del desarrollo de la efectividad personal e interpersonal, que nos mueven sobre un continuum de madurez, desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia.

En el continuum de la madurez, la dependencia es el paradigma del tú cuidas de mí, tú haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a ti por los resultados.

La independencia es el paradigma del yo: yo puedo hacerlo, yo soy responsable, yo me basto a mí mismo, yo puedo elegir.

La interdependencia es el paradigma del nosotros: nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, nosotros podemos combinar nuestros talentos para hacerlo juntos.

Podemos ver como esta descripción de Stephen Covey, nos refiere a las posiciones de víctima y

protagonista que analizamos en coaching ontológico.

Para este autor la “Efectividad” es el equilibrio entre la **Producción de los resultados deseados y la Capacidad de producción: P/CP.**

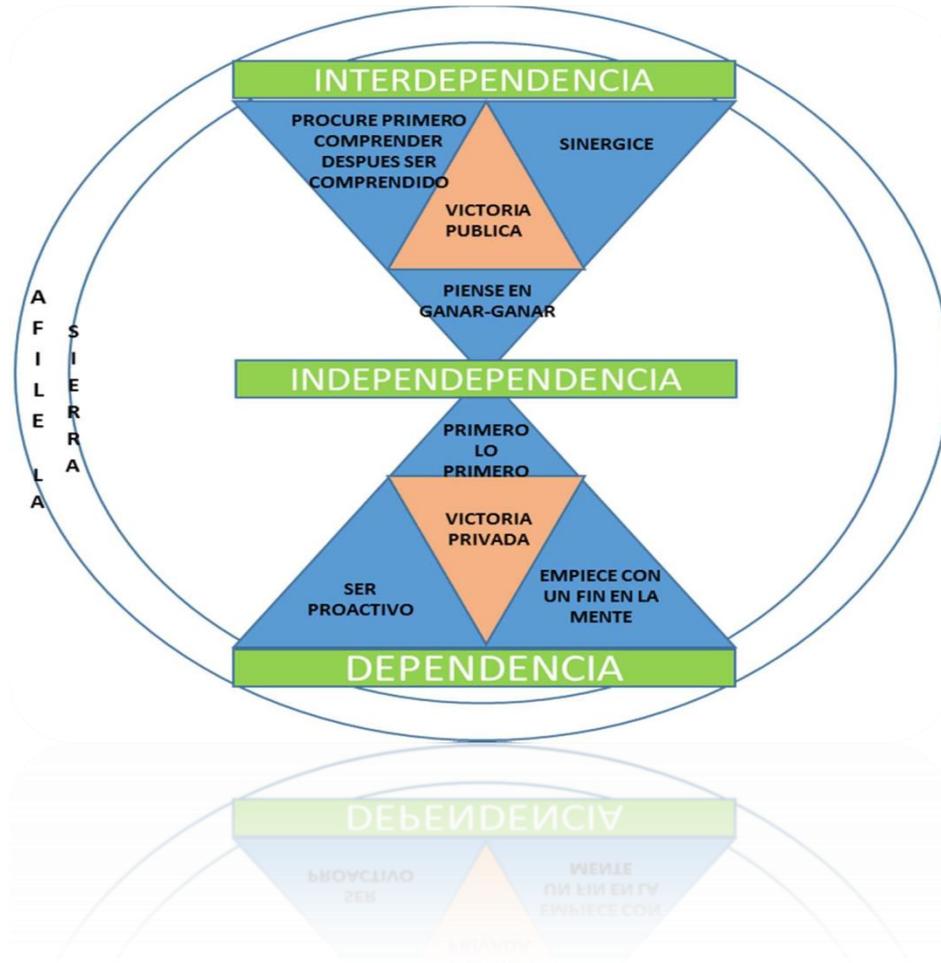
Existen tres tipos de bienes: los físicos, los económicos y los humanos. Mantener el equilibrio entre P y CP de un bien físico determina enorme diferencia en el empleo efectivo de los bienes físicos, ya que nos permite seguir usándolos sin tener que cambiarlos en tiempo anticipado (ej: auto).

Lo mismo sucede con nuestros bienes económicos. En este punto es importante diferenciar capital, intereses e inversiones. Invertir en nuestra capacitación constante influye positivamente en aumentar nuestra capacidad productiva.

En el área humana sucede lo mismo, la inversión en nuestras relaciones es altamente proporcional a nuestro capital humano. Este es un principio de Inteligencia emocional.

Todo esto es muy notorio en las organizaciones. El equilibrio P/CP resulta particularmente importante cuando se aplica a los bienes humanos de la organización: clientes y empleados.

Hay organizaciones que hablan mucho sobre los clientes y descuidan por completo a las personas que tratan con ellos: los empleados. El principio CP dice que siempre hay que tratar a los empleados exactamente como queremos que ellos traten a nuestros mejores clientes, ya que se puede comprar el trabajo de una persona pero no su corazón, donde están su lealtad y su entusiasmo.



Victoria Privada

Primer Hábito: El líder es Proactivo

Proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, Significa que como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. La capacidad de subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva. Estas se mueven por valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.

Hasta que una persona no pueda decir, profunda y honestamente, “soy lo que soy como

Master

conseci

Nuestr



COCREAR

El Arte de Crear Juntos

permite elegir nuestras respuestas a circunstancias particulares, y además no da poder para crear las circunstancias. Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

El lenguaje proactivo del líder, tiene frases como: “Examinemos nuestras alternativas”, “puedo optar por un enfoque distinto”, “puedo elaborar una exposición efectiva”, “elegiré una respuesta adecuada”.

Consiste en empezar con una imagen de la vida que deseamos como marco de referencia o criterio para el examen de las otras cosas.

El líder sabe dónde está yendo, de modo que puede comprender mejor donde se está y desde allí, dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

Todas las cosas se crean dos veces. Siempre hay una creación mental y luego una creación física.

En una empresa se debe definir con claridad que se está tratando de lograr: que producto o servicio quien proveer, fijando objetivos y organizando todos los elementos (financieros, investigación y desarrollo). La mayor parte de los fracasos organizacionales tienen que ver con esta primera creación.

El líder se pregunta ¿Cuáles son las cosas que quiero realizar? Es el que trepa al árbol más alto, supervisa toda la situación y grita: selva equivocada. El liderazgo proactivo debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta.

El modo más efectivo de empezar con el fin en mente consiste en elaborar un enunciado de la misión, filosofía o credo personal/organizacional.

Tercer Hábito: Establece primero lo primero

El tercer hábito es el fruto y realización práctica del primero y segundo.

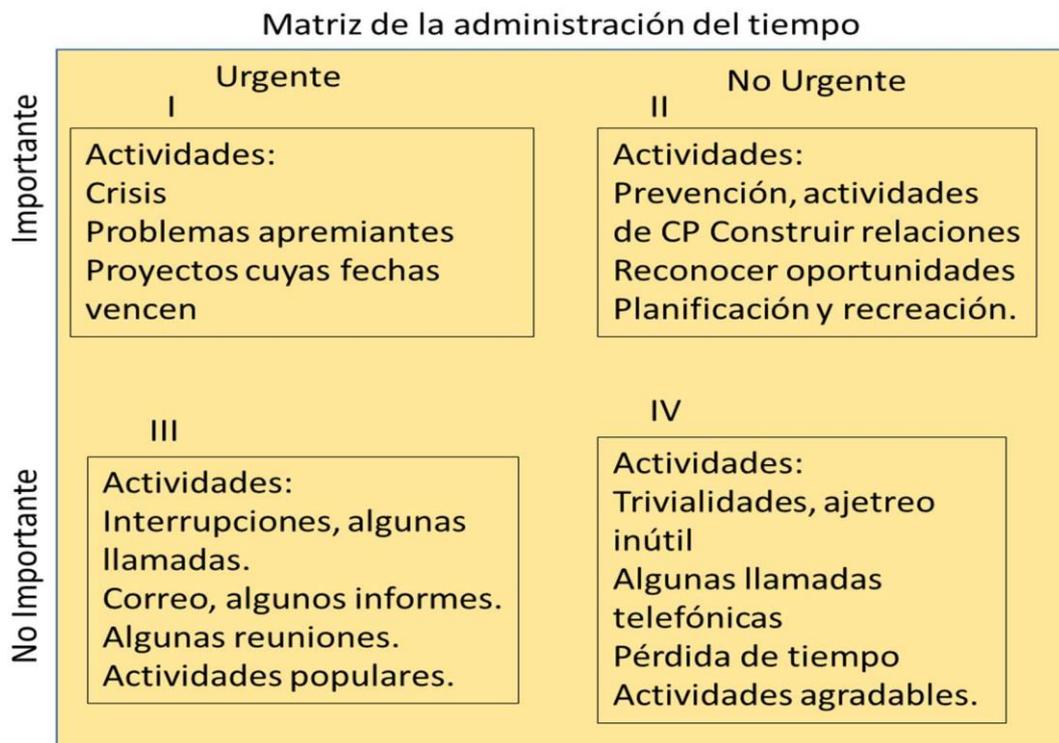
El primer hábito dice: “eres el creador, estas a cargo de todo” y se basa en los cuatro privilegios humanos: imaginación, conciencia moral, voluntad independiente y autoconciencia. El segundo hábito es la creación primera o mental, se basa en la imaginación y en la conciencia moral.

El tercer hábito es la creación física, la realización, la actualización. El liderazgo es una actividad que tiene mucho de arte y se basa en una filosofía. Cuando se afrontan problemas de liderazgo tienen que plantearse los interrogantes últimos de la vida. Se basa en la voluntad independiente.

Los dos factores que definen una actividad son “urgente” e “importante. Urgente significa que se necesita una atención inmediata. Las cosas urgentes actúan sobre nosotros. Las materias urgentes nos presionan y reclaman acción.

La importancia tiene que ver con los resultados. No son urgentes requieren más iniciativa, mas

proactividad. Es una aportación a nuestra misión y a nuestros valores.



Los líderes efectivos permanecen fuera de los cuadrantes III y IV, porque urgentes o no, no son importantes. También reducen el cuadrante I, pasando más tiempo en el cuadrante II que es el corazón de la administración efectiva.

En principio no se puede ignorar el cuadrante I pero en la medida en que se trabaja sobre prevención en el cuadrante II, el primero disminuye.

Volveremos sobre esto cuando hablemos del poder de “Delegar”.

Hasta aquí los hábitos que vimos tienen que ver con la “Victoria privada” de cualquier persona y en especial de los líderes. Veamos ahora la otra parte del diagrama.

Victoria Pública

La Interdependencia efectiva solo puede construirse sobre una base de verdadera independencia. La victoria privada precede a la victoria pública. El ingrediente más importante de toda relación es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos.

La interdependencia nos abre mundos de posibilidades con asociaciones profundas y significativas y así nuestra productividad aumente con servicio, contribución, aprendizaje y desarrollo.

Acá surge el concepto de “Cuenta Bancaria Emocional”, que es una metáfora de la confianza incorporada de una relación. Es el sentimiento de seguridad que tenemos respecto de otro ser humano.

Se hacen depósitos emocionales a través de la cortesía, la bondad, la honestidad y el

compromiso. Esto hace crecer un vínculo de confianza al cual acudir cuando lo necesito.

Hay 6 maneras de hacer depósitos emocionales:

- 1- Comprender al otro
- 2- Prestar atención a los pequeños detalles
- 3- Mantener los compromisos
- 4- Aclarar las expectativas
- 5- Demostrar integridad personal
- 6- Disculparse sinceramente cuando se equivoca

Con el paradigma de la cuenta bancaria emocional, ya podemos pasar a los hábitos de la victoria pública y del éxito en el trabajo con otras personas.

Cuarto Hábito: Pensar en ganar/ganar

Esta es una filosofía de la interacción humana. Es una estructura de la mente y el corazón que procura el beneficio mutuo en todas las interacciones.

Significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente satisfactorios. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo.

Una expresión aun superior es Ganar/ganar o no hay trato, que significa que de no llegar a una solución sinérgica entre todos puede evitarse realizar el trato.

Esta posición es fundamental en el liderazgo interpersonal.

Quinto Hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.

Este hábito se basa fundamentalmente en la escucha empática y supone un cambio de paradigma profundo.

No se puede comprender realmente a otra persona y ver el mundo como ella lo ve, mientras no se desarrolle el deseo genuino de hacerlo. La clave es procurar auténticamente escuchar con empatía y permitir que la persona se explique.

Un oyente empático que tiene discernimiento puede interpretar con rapidez lo que sucede en un nivel profundo, y sabe mostrar tal aceptación y comprensión que los otros no sienten que sea peligroso llegar a lo íntimo de sí mismo. La gente quiere ser comprendida. Y sea cual fuere el tiempo que lleva hacerlo, el tiempo ahorrado será mucho mayor cuando se trabaje partiendo de una comprensión precisa de los problemas y cuestiones, además de la cuantiosa cuenta bancaria emocional que se genera.

Saber ser comprendido es la otra mitad del quinto hábito. Cuando uno puede exponer sus ideas con claridad, concretamente y en su contexto, se consigue aumentar significativamente la credibilidad de las propuestas que presenta.

Este hábito presupone un mayor nivel de precisión e integridad en las exposiciones. Transmitir ideas en las que realmente cree y tomando en cuenta la totalidad de los hechos y percepciones en beneficio para todos.

En este sentido está considerada la retroalimentación en el caso de los líderes hacia sus

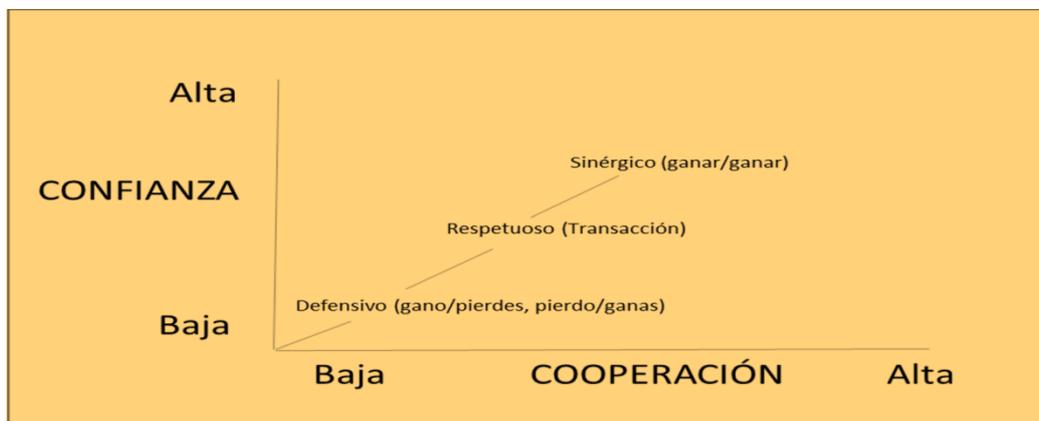
empleados, clientes y proveedores.

Sexto Hábito: La sinergia

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona.

Sinergia significa que el todo es más que la suma de sus partes, que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no solo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fortalezas. La sinergia es directamente proporcional a la confianza en relación a la comunicación. Veamos el siguiente cuadro:



El nivel inferior de la comunicación en las situaciones de baja confianza se caracteriza por una actitud defensiva y auto protectora y a menudo por un lenguaje legalista. Esta comunicación solo produce gano/pierdes; pierdo /ganas.

La comunicación respetuosa opera en situaciones independientes e incluso en situaciones interdependientes, pero sin acceso a posibilidades creativas. La comunicación no es defensiva pero no es creativa ni sinérgica.

La sinergia significa un alto grado de confianza y con apertura comunicacional creativa.

El primer paso para lograr una comunicación sinérgica es valorar las diferencias de las percepciones y creencias que habitan en cada uno. Los líderes realmente efectivos son humildes y respetuosos para reconocer sus propias limitaciones perceptuales y apreciar los recursos de otros seres humanos.

En una situación interdependiente, la sinergia es particularmente poderosa para tratar con las fuerzas negativas que obran contra el desarrollo el cambio.

Séptimo Hábito: Afile la sierra

Este hábito significa preservar y realzar el mayor bien que se posee, que es uno mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza, la física, la espiritual, la mental y la

Master en Coaching Organizacional Sistémico

social/emocional.



Afilarse la sierra significa ocuparse proactivamente de cada uno de estos aspectos y mantenerlos dentro de nuestro centro de influencia. Es la inversión más poderosa que está a nuestro alcance y es la inversión en nosotros mismos. El descuido de cualquier área afecta negativamente a las otras.



En una organización la dimensión física se expresa en términos económicos. La dimensión mental o psicológica tiene que ver con el reconocimiento, el desarrollo y el empleo del talento, La dimensión social/emocional es la de sus relaciones humanas y el modo en que se trata a la gente. Y la dimensión espiritual se refiere a la búsqueda de un sentido en el propósito o aportación y en la integridad de la organización.

La renovación es el principio y el proceso, que nos permite ascender en una espiral de crecimiento y cambio, de perfeccionamiento continuo.

STEVEN COVEY describe cuatro roles esenciales del liderazgo:

- MODELAR LA CONCIENCIA
- ENCONTRAR LA RUTA
- ALINEAR
- FACULTAR

Estos 4 roles se basan en 4 atributos del líder: Conciencia, Visión, Disciplina y Pasión; y estos a su vez están anclados en aspectos claves del ser humano: espíritu, mente, cuerpo y corazón.

ESPÍRITU	-----	CONCIENCIA	-----	MODELAR CONCIENCIA
MENTE	-----	VISIÓN	-----	ENCONTRAR LA RUTA
CUERPO	-----	DISCIPLINA	-----	ALINEAR
CORAZÓN	-----	PASIÓN	-----	FACULTAR

Los líderes con los mejores resultados no se apoyan solo en un estilo de liderazgo. Utilizan muchos de ellos en una misma semana, dependiendo de la situación.

El Liderazgo basado en la inteligencia emocional –El líder resonante- Goleman

Ya no se puede seguir ignorando las emociones como algo irrelevante para el mundo de la empresa. Podemos decir que el liderazgo exitoso es la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo y eso se logra reteniendo los talentos necesarios mediante la creación de un clima de trabajo que genera confianza, y facilita los compromisos duraderos. Este tipo de clima laboral predispone positivamente al cambio y potencia líderes potenciales.

Una organización emocionalmente inteligente reconoce sus puntos fuertes y débiles y sabe convivir con el nivel de tensión adecuado para mantener su competitividad en el mercado sin menoscabar la salud individual de los miembros que la componen.

Goleman introduce un nuevo término “liderazgo primal” y dice que la tarea fundamental del líder es producir resonancia emocional positiva en sus subordinados. Por lo que es, entonces, una tarea emocional esencialmente. Logrando esto aumenta el rendimiento tanto en el ámbito individual como en los equipos y organizaciones.

La opinión del líder tiene una importancia muy especial, porque su forma de interpretar las diferentes situaciones que se presentan, le da significado al grupo. El líder es la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo determinada tarea. En este sentido, es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo.

Esta función esencialmente emocional sigue siendo la principal tarea del líder en el ámbito de la organización moderna en cualquiera de sus niveles. Es la persona más capaz de influir en las emociones de los demás. Cuando las emociones se orientan hacia una dirección positiva como el entusiasmo, el funcionamiento del grupo puede alcanzar cotas muy elevadas mientras que cuando, por el contrario, se inclina en la dirección del resentimiento o la ansiedad, encaminará al grupo hacia su desintegración.

Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva y movilizan lo mejor de las personas, provocan un efecto llamado “resonancia”. Cuando por el contrario lo hacen en una dirección negativa el efecto que se produce se llama “disonancia”. El liderazgo primal se asienta en las competencias de la inteligencia emocional.

Las razones que explican la importancia de las acciones del líder, no tanto lo que hace como el modo en que lo hace, se asientan en la misma estructura del cerebro humano, concretamente en lo que los científicos denominan **círculo abierto del sistema límbico** (el centro cerebral que regula las emociones) y que son condicionados en gran medida externamente. Por eso nuestra estabilidad emocional depende en parte, de las relaciones que establezcamos con los demás.

Según los científicos, este círculo abierto constituye un “sistema de regulación límbico interpersonal” que transmite señales que pueden llegar a modificar la tasa hormonal, las funciones cardiovasculares, el ciclo del sueño y hasta el sistema inmunológico de otra persona. Así es como los enamorados desencadenan en el cerebro de la persona amada la secreción de oxitocina que genera un sentimiento placentero de afecto. Pero esta curiosa interrelación fisiológica no se halla circunscripta a la relación amorosa, sino que invade todas las dimensiones de nuestra vida social, sintonizando automáticamente nuestras emociones con las de la persona con quien nos hallamos. Este sistema opera de manera inconsciente.

El circuito abierto posibilita la interrelación continua entre los sistemas límbicos de los integrantes de n grupo. En el ámbito empresarial, sin embargo, corresponde al líder añadir el ingrediente fundamental, porque todas las miradas convergen en él en busca de orientación emocional. El líder es la persona que determina, de manera explícita o implícita, la norma emocional del grupo.

La alegría y la cordialidad se transmiten más rápidamente que la irritabilidad y la depresión. La risa en particular es muy contagiosa y transmite un mensaje inequívoco de cordialidad y establece un “vínculo límbico”.

Los líderes emocionales operan como una suerte de “atraedores” límbicos, que ejercen una poderosa influencia sobre el cerebro emocional de sus seguidores. Los que más atraen son los que emanan sentimientos positivos. Los líderes irritables, susceptible, dominantes o frío, repelen a los demás.

En el entorno laboral, las emociones son muy intensas, fugaces y en ocasiones, hasta perturbadoras, mientras que los estados de ánimo por su parte, suelen ser más suaves y duraderos y no suelen interferir con el trabajo.

Las emociones negativas, especialmente el enfado, la ansiedad y la sensación de inutilidad crónica, secuestran la atención y dificultan el trabajo.

Las personas trabajan mejor cuanto mejor se sienten. Es como si el hecho de sentirse bien lubricase la eficacia mental, permitiera que las personas asimilen mejor la información y flexibilicen el pensamiento.

Por su lado el liderazgo disonante es un tipo de liderazgo que se halla tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas y lo sume en una espiral descendente que comienza en la frustración y termina abocando en el resentimiento, el rencor y la rabia.

Resonar es el refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo, mediante la vibración sincrónica. Las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes porque la resonancia minimiza el ruido del sistema.

Cada uno de los cuatro dominios de la inteligencia emocional: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones, aporta un conjunto esencial de habilidades al liderazgo resonante.

La conciencia de uno mismo constituye el fundamento esencial del liderazgo emocionalmente inteligente y constituye el fundamento de las demás competencias de la inteligencia emocional. Consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como también de las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Quienes tienen conciencia de sí mismo son sinceras consigo mismas y con los demás. Tienen tendencia a la reflexión y a la meditación.

La conciencia de sí mismo desempeña un papel fundamental en la empatía, es decir, la capacidad de experimentar lo que otra persona siente en una situación, eso le permite decir y hacer lo apropiado para gestionar las emociones de los demás y acrecentar la resonancia. En esto consiste el liderazgo primal efectivo.

Dominios de la inteligencia emocional y competencias asociadas

Conciencia de uno mismo

- Conciencia emocional de uno mismo*: ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto; utilizar las “sensaciones viscerales” como guía para la toma de decisiones.
- Valoración adecuada de uno mismo*: conocer las propias fortalezas y debilidades.

Autogestión

- Autocontrol emocional*: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- Transparencia*: sinceridad e integridad; responsabilidad.
- Adaptabilidad*: flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten.
- Logro*: Esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.
- Iniciativa*: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo*: ver el lado positivo de las cosas.

Competencia social: estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás

Conciencia social

- Empatía*: ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupa.
- Conciencia de la organización*: capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política de la organización.
- Servicio*: capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y los clientes.

Gestión de las relaciones

- Liderazgo inspirado*: capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.
- Desarrollo de los demás*: saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el feedback y la guía adecuada.
- Catalizar el cambio*: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
- Gestión de los conflictos*: capacidad de negociar y resolver los desacuerdos.
- Establecer vínculos*: cultivar y mantener una red de relaciones.
- Trabajo en equipo y colaboración*: cooperación y creación de equipos.

El repertorio del liderazgo

La resonancia no es el mero fruto del estado de ánimo del líder ni de la exactitud de sus apreciaciones, sino del modo en que coordina los distintos estilos del liderazgo. En este sentido, los mejores líderes son aquellos que se sirven de las seis modalidades diferentes del liderazgo: el

visionario, el coaching, el afiliativo, el democrático, el timonel y el autoritario. Cada uno de ellos es útil en diferentes situaciones concretas. Veamos las características:

Líder Visionario: Esboza un objetivo común que resulta movilizador. De esta manera alienta la resonancia.

Utiliza la inspiración junto a la triada de la confianza, la conciencia de uno mismo y la empatía. Es su creencia en la visión la que le permite dirigir a sus seguidores.

El impacto sobre el clima laboral, es el más positivo de todos. Resulta apropiado cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.

Líder Coach: Alienta la resonancia estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.

Es un estilo que va más allá de las preocupaciones a corto plazo, se dedica a indagar en la vida de la persona, incluidos sus sueños, sus expectativas y sus objetivos vitales.

Su impacto sobre el clima es muy positivo. El liderazgo capacitador permite establecer un tipo de relación personal que despierta el interés de los subordinados. También sabe delegar responsabilidades y determinar objetivos.

Resulta muy apropiado para contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo. Pero suele fracasar si un empleado no posee la motivación adecuada o necesaria o cuando por una cuestión de plazos no se puede esperar a tomar decisiones.

Líder Afiliativo: En cuanto a la resonancia la consigue estableciendo un clima de relación armónica. Tiene un impacto muy positivo. El hecho de compartir las emociones en forma abierta y de valorar a las personas y sus sentimientos ayuda a crear un clima humano excepcional. Este tipo de líderes están fundamentalmente interesados en alentar armonía y promover la amistad, estableciendo relaciones personales con sus empleados.

Este líder se asienta en tres competencias básicas: el trabajo en equipo, la gestión de los conflictos y la influencia. La empatía desempeña un papel muy importante. Pero no es un estilo que pueda utilizarse de manera indiscriminada, ya que no corrige el bajo rendimiento de los empleados y lleva a la mediocridad. Debe estar combinado con un estilo visionario para que la combinación sea potente.

Resulta apropiado cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.

Líder Democrático: Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación. Impacta positivamente sobre el clima laboral. Resulta apropiado cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso y para conseguir la participación de todos.

El mejor ámbito de aplicación de este liderazgo es cuando el líder no sabe bien la dirección a seguir y necesita de las propuestas de sus empleados más capaces.

El aspecto negativo, es que cuando solo se lleva a cabo este tipo de liderazgo, se embarcan en interminables reuniones en las que se repite lo mismo una y otra vez y el conceso jamás se

alcanza.

Líder timonel: establece objetivos desafiantes y estimulantes. Es un liderazgo que también se conoce como “imitativo”. Puede obtener muy buenos resultados en los casos en que los integrantes del equipo se sientan muy motivados y competentes. Sus objetivos son alentar y ejemplificar niveles muy elevados de rendimiento.

Cuando es inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo sobre el clima laboral, porque acaba degenerando en opresión. Estos líderes están tan absortos en los objetivos que pierden de vista a la gente y produce disonancia. Les falta empatía y autoconciencia.

Líder autoritario: Es un estilo que elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas. Se conoce también como coercitivo. En general su impacto sobre el clima es muy negativo porque suele aplicarse de un modo muy inadecuado. Este líder exige obediencia incondicional, no da explicaciones, no delegan autoridad. El feedback siempre es sobre lo que se ha hecho mal. Es el más adecuado para alentar la disonancia.

Sin embargo es apropiado cuando se requiere realizar cambios rápidos, con trabajadores en conflictos o cuando hay que poner en marcha una empresa.

Las competencias emocionales de las que se sirve son la influencia, el logro y la iniciativa, pero le falta conciencia de uno mismo, autocontrol emocional y empática.

Liderazgo situacional - Autor: Manuel Sánchez Durán

29

Para tener un liderazgo efectivo, es necesario estar conscientes de que los estilos que debe adoptar un líder son distintos dependiendo de las características de las personas en quienes influye.

LA MADURACIÓN DEL SUBORDINADO

El modelo del **Liderazgo Situacional** se basa en la adaptación del estilo del líder al grado de “madurez” del o los subordinados. La madurez de los subordinados se evalúa en dos aspectos básicos: querer (madurez psicológica) y saber (madurez técnica). Las combinaciones de ambos dan por resultado cuatro tipos:



M1: El grado de madurez más bajo, en que el o los subordinados no tienen ni la madurez psicológica ni técnica apropiadas para realizar las tareas encomendadas.

M2: Se caracteriza por una madurez técnica baja, pero una madurez psicológica alta.

M3: Este grado de madurez se da cuando los subordinados tienen una madurez técnica alta,

acompañada de una madurez psicológica baja.

M4: El grado de madurez más elevado se da cuando existe tanto la madurez psicológica como la madurez técnica de los subordinados.

Es evidente que cuando un subordinado está en una etapa **MI**, no es capaz de hacer una tarea por una simple delegación, pues no tiene el conocimiento para realizarla, ni la voluntad de llevarla a cabo.

La madurez técnica es el grado de conocimiento que los subordinados adquieren al realizar las tareas. No sólo se refiere al conocimiento teórico, sino a la interiorización del aprendizaje.

Por otro lado, la madurez psicológica no tiene que ver con la madurez mental, sino con la madurez para realizar una tarea, es decir la motivación, la creatividad, el interés, y la habilidad para salir adelante en situaciones desafiantes.

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES

El modelo del Liderazgo Situacional distingue básicamente dos dimensiones de las actitudes del líder, que son:

- Enfoque a la tarea
- Enfoque a la relación

De estas dos dimensiones se producen cuatro estilos básicos:

INSTRUCTOR: El estilo con un alto enfoque a la tarea se vuelve directivo y autoritario. Da instrucciones y exige que sean acatadas sin importar si existe o no voluntad y sin atender los intereses personales de los subordinados o sus sentimientos. Su rol es decir, ordenar, exigir y controlar.

PARTICIPATIVO: El líder adopta un estilo en que le interesa mantener la relación con los subordinados, pero también que las tareas sean ejecutadas en el corto plazo y de manera correcta. El líder aprovecha la voluntad del subordinado; suele aclarar y explicar, pero también toma un rol activo de ejecución de algunas de las tareas o intervención en la ejecución de los subordinados para compensar la falta de madurez técnica.

PERSUASIVO: Este estilo se caracteriza porque el líder pone mayor enfoque en cuidar ³¹ que las relaciones con sus subordinados se fortalezcan, que en la realización de las tareas. Su rol es motivar, negociar y convencer, ya que necesita cambiar la voluntad de los subordinados.

DELEGADOR: No se enfoca ni a la tarea ni a la relación. Se caracteriza por indicar el resultado esperado y permitir que los subordinados consigan los resultados. Su rol es aconsejar, sugerir y orientar. También se vuelve proveedor de los recursos y medios para que los subordinados puedan llevar a cabo las tareas.

NO existe un estilo de liderazgo ideal para todas las situaciones, de la misma manera que ninguno de los estilos de liderazgo que se describirán es malo si se aplica en la situación correcta.

Adoptar un estilo de liderazgo inapropiado, lleva a la ineffectividad del líder.

La curva de color rojo en la gráfica muestra como una madurez M1 requiere un estilo INSTRUCTOR, mientras que la madurez M2 requiere un estilo PARTICIPATIVO. De la misma manera se interpreta el resto de la gráfica.

Goleman dice que los líderes más resonantes no se limitan a aplicar automáticamente los distintos estilos de liderazgo, sino que operan de un modo fluido. Ellos observan individual y grupalmente a las personas, interpretan las señales y adoptan el estilo que resulta más adecuado a cada situación. No sólo utilizan los liderazgos generadores de resonancia sino también que saben utilizar las facetas positivas de los estilos disonantes

El líder según su atractor en la dinámica espiral
Para la Transformación cultural y la Gestión del cambio



¿A que llamamos Transformación?

Es el ir más allá de las formas. Implica un cambio, pero no cualquier cambio. Sino un cambio estructural de tal forma que las características de aquello que cambia ya no sean las mismas.

HAY UNA VARIACIÓN EN LA IDENTIDAD.



¿A que llamamos Cultura?

- Usos y costumbres compartidas.
- Red de conversaciones que se conserva de generación en generación en la convivencia.
- Dinámicas relacionales emergentes y compartidas, que realiza cada persona en torno a un atractor.



¿Qué es un Atractor?



Regularidad de las trayectorias que podemos distinguir en la dinámica de un sistema (puntos, curvas, variedad o extraño).

Atractores en los sistemas humanos:

Master en Coaching Organizacional Sistémico

- Organizador de la forma de pensar y sentir.
- Imán que atrae corrientes de pensamiento y prácticas sociales.

Atractores Culturales

Organizador de la forma de pensar y sentir colectiva, que define las trayectorias de las conductas.

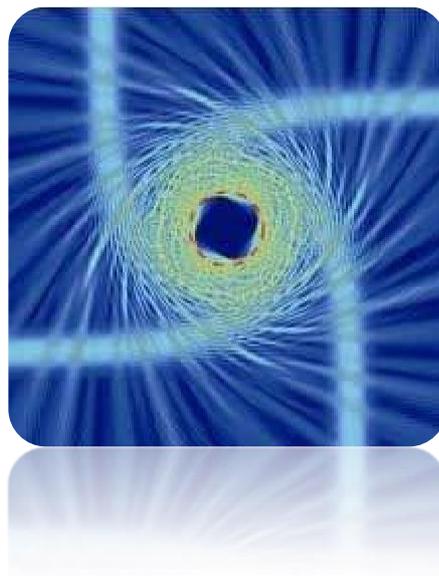
Distinciones:

Paradigmas: distinción que proviene del mundo científico, que da cuenta de las reglas y reglamentos en su mayoría implícitos, que encajonan la visión del individuo, o colectivo moldeando todo lo experimentado a esas reglas y reglamentos.

Modelos Mentales: son imágenes, supuestos, historias desde donde interpretamos a nosotros, los demás y todos los aspectos del mundo. Los 5 filtros que transforman la “realidad Objetiva” en realidad experimentada son: biología, lenguaje, historia cultural, historia personal y compromisos.

Atractores culturales: son las matrices o lógica o nivel de complejidad con el que organizamos los paradigmas, los modelos mentales, interpretaciones, corrientes de pensamiento, modelos y herramientas.

El atractor es el centro de gravedad alrededor del que orbitan todas nuestras interpretaciones. Allí reside la clave de la transformación cultural.



Los Dinámicas del Espiral presentan un nuevo marco para comprender las fuerzas que operan en los asuntos humanos – negocios, vidas personales, educación e incluso la situación geopolítica.

Este enfoque está basado en las aplicaciones del mundo real, en los últimos avances tanto de los teóricos organizacionales como de la neurobiología y expone herramientas para el manejo de las más profundas diferencias en las personas.

Describen patrones como núcleos de inteligencia que existen por debajo de nuestros valores, creencias y estructuras éticas como “extraños atractores”. Aplicando las herramientas correctas, cualquier ser humano brillante y curioso puede, simplemente, cambiar el mundo.

- Es una manera de entender a los seres humanos en un mundo cambiante.
- Una forma de explicarnos las diferencias y los conflictos humanos.
- Un marco para rastrear las diferentes visiones del mundo.
- Una base para apoyarse mientras se analizan las situaciones y se planifican las acciones más apropiadas.
- Una espiral ascendente y expansiva con dos niveles de seis hitos el primero y de tres hitos el segundo Es un instrumento para la transformación Cultural que se basa en las siguientes preguntas centrales:
 - ¿Quién cambia?
 - ¿Qué cambia?
 - ¿De dónde cambia?
 - ¿Hacia dónde cambia?
 - ¿En qué estadio están?
 - ¿Qué dinámica se conserva?+

Manejando los Espirales Dinámicos

Quienes comprenden la dinámica espiral recorren instintivamente inmensos panoramas que manifiestan patrones y conexiones que otros no notan debido a sus viejos paradigmas. Ellos pueden moverse a través de la espina del Espiral despertando, desbloqueando, potenciando y reparando cada uno de los MEMEs (códigos genéticos o culturales) de una organización.

Gen – Meme – Vmeme

Gen: unidad funcional para la transmisión de caracteres hereditarios, a través de la cruza,

mutación y reproducción.

Meme: unidad funcional para la transmisión de información cultural que se transmiten en ecología de la mente de un individuo a individuo por la enseñanza, imitación o asimilación (ideas, frases, conceptos, técnica, costumbres, gestos, cualquier cosa que pueda ser copiada y pasada).

VMeme: Atractor de memes o imán de memes. Es el nivel de existencia que subyace a los memes.

Memes= Contenidos

VMemes =Recipientes Niveles de

actuación de los VMemes

- **Individual:** moldean las prioridades y valores de vida desde la sobrevivencia hasta los aldeanos globales. La aparición de nuevos Vmemes genera crisis personal, familiar y laboral.
- **Organizacional:** ellas tienen Vmemes que determinan su éxito o fracaso. Su desarrollo supone ahora el despertar de nuevos Vmemes. Enfrentar los cambios meméticos supone algo más que trabajar más duro e inteligentemente.
- **Social:** las sociedades locales o nacionales deben sortear los Vmemes que son confluentes con los tipos de mundo que ocupan. El levantamiento o la estabilidad son producto de los memes en movimiento.

Sistemas MEMEs (léase VMemes)

Los MEMEs reflejan una cosmovisión, un sistema de valores, un nivel de existencia psicológica, una estructura de creencia, un principio regulador, una manera de pensar o un modo de adaptación.

- 1- Representan, primeramente, un núcleo de inteligencia que forma sistemas y dirige el comportamiento humano
- 2- En segundo lugar, impacta sobre las decisiones de nuestra vida como un marco para la toma de decisiones.
- 3- En tercer lugar, cada MEME puede manifestarse a sí mismo tanto saludablemente como de forma dañina.
- 4- En cuarto lugar, dicho MEME es una estructura discreta de pensamiento y no sólo un grupo de ideas, valores o causas.
- 5- En quinto lugar, pueden animarse u opacarse en tanto cambien las Condiciones de Vida (que consiste en los cambios históricos, lugar geográfico, problemas existenciales y circunstancias sociales).

Las ocho marcas MEMEs que conforman el núcleo central del Espiral y su proceso de desarrollo están representados en términos de diferentes colores.

Los primeros seis de éstos conforman el “viejo paradigma” de negocios, gerencia, educación y de la comunidad. Son el Primer Escalón.

El MEME beige está estructurado por un desprendimiento del grupo y del respaldo para ocuparse de sobrevivir. BEIGE requiere que sean conocidas sus necesidades de subsistencia con vistas a mantenerse vivo

Creencias y Acciones del Meme Beige:

Utiliza los instintos y hábitos únicamente para sobrevivir. Comienza levemente a aparecer la individualidad Comida, Agua, Calor, sexo y seguridad tienen prioridad. Se forman grupos de sobrevivencia.

Los encontramos en: los primeros habitantes, niños recién nacidos, ancianos seniles, enfermos mentales, masas hambrientas, drogadictos.

La Misión es sobrevivir como ser físico y el tipo de trabajo es instintivo, automático y reflejo.

El MEME púrpura está estructurado en grupos tribales y es respaldado por procesos circulares. PÚRPURA es criado a través de la apreciación de rituales, encontrando resguardo y expresando un sentido de encanto en los misterios de la vida.

Creencias y Acciones:

Obedecen a los deseos de los seres espirituales y a las señales místicas. Muestran lealtad a los jefes, ancianos, ancestros y al clan.

Preservan los objetos sagrados, lugares, eventos y memorias.

Realizan ritos de iniciación, de cambio de estación y costumbres tribales.

Los encontramos en: pactos de sangre, cantos y danzas de trance, rituales familiares, creencias en los ángeles de la guarda, en vudú, creencia mágicas, pandillas, equipos atléticos y “tribus” corporativas.

Buscan encontrar seguridad y profesar honor por la familia y los ancestros.

38

El MEME rojo está en imperios y está respaldado por procesos explotadores que buscan la obtención de poder. ROJO se emociona por historias de empresas heroicas, por la celebración de conquistas y por la evidencia de respeto.

Creencias y Acciones:

El mundo es una jungla llena de amenazas y depredadores Libérate de toda dominación y limitación a tus propios deseos. Mantente firme, llama la atención y exige respeto.

Disfruta del momento sin remordimientos. Conquista y domina.

Los encontramos en: jóvenes rebeldes, conquista del oeste, reinos feudales, villanos en las historia de James Bond, héroes épicos, estrellas de rock, líderes de pandillas.

Desean obtener poder y respeto, pasar un buen momento y ser heroico.

El MEME azul está estructurado de manera piramidal y está respaldado por procesos que tiene un sentido controlador e incluso autoritario. AZUL se reafirma a través de las tradiciones, del trato justo para todos y honrando el largo servicio y la lealtad.

Creencias y Acciones

Uno se sacrifica frente a las causas mayores, a la verdad y el camino correcto.

El orden se origina en un código de conducta basado en lo eterno y en los principios absolutos.

Vivir correctamente nos da estabilidad en el presente y nos asegura futuras recompensas.

La impulsividad se controla con culpa. Cada persona tiene un rol propio.

Leyes, regulaciones y disciplina construyen el carácter y la moral.

Los encontramos en: Puritanismo, confucionismo chino, judaísmo ortodoxo, códigos de honor, partido comunista. Opus Dei.

La misión es encontrar propósito y seguridad viviendo de acuerdo a las normas.

El MEME naranja está estructurado de manera delegativa sustentado por procesos estratégicos orientados al logro y a la búsqueda de autonomía. NARANJA se ejercita dando pruebas y señales de éxito, reconociendo a los individuos por sus logros y retos para el mejoramiento personal.

Creencia y Acciones:

Progresar conociendo los secretos de la naturaleza y las mejores soluciones. Explora los recursos de la tierra para vivir en abundancia y distribuir la buena vida.

Las personas optimistas, que toman riesgos y que confían en sí mismas merecen el éxito. La vida es un juego donde hay ganadores y perdedores.

Los encontramos en: Wall Street, clase media emergente, la industria cosmética, cazadores de trofeo, cámaras de comercio, guerra fría.

La misión es mejorar las cosas fijando metas y dominando el juego de la vida.

El MEME verde está estructurado en formas igualitarias sustentadas por procesos tanto experimentales como consensuales. VERDE es reforzado enfatizando la importancia de las personas, por la receptividad afectiva y atendiendo a una comunidad socialmente responsable.

Creencias y Acciones:

Busca la paz interior y explora junto a otros vivir en comunidad.

El espíritu humano debe liberarse de la avaricia, el dogma y las divisiones.

Las emociones, la sensibilidad y el cuidado se superponen a la fría racionalidad.

Distribuyamos los recursos de la tierra y las oportunidades igualmente entre todos nosotros.

Tomemos las decisiones a traes de la reconciliación y el consenso.

Renovemos la espiritualidad, desarrollemos la armonía y enriquezcamos el desarrollo humano.

Los encontramos en: teología de la liberación, Greenpeace, Derechos humanos, Profesiones de ayuda, búsqueda colaborativa, políticamente correcto, música de John Lennon.

Misión: encontrar paz en una comunidad solidaria siéndole útil.

Los otros dos MEMEs son los que finalmente constituyen el principio de un “nuevo paradigma” que son el **amarillo** y el **turquesa**.

El Segundo Escalón del “nuevo paradigma” del mundo sistemático y fluctuante de Beck y Cowan, el enfoque está ahora en la competencia, funcionalidad y calidad de ser, y no de tener ni siquiera de hacer, dentro del contexto de sistemas abiertos y flexibles que pueden tomar en cuenta por primera vez la totalidad del Espiral sin los “cegados” del Primer Escalón. La cosmovisión preponderante es una rica y multidimensional información que parte de un

complejo sistema interactivo. El Caos lleva a los subsistemas a interactuar dentro de entornos físicos, económicos y sociales

El **amarillo** es flexible, integrador, basado en el conocimiento, ambos en sus respectivos procesos como una estructura. El AMARILLO intenta encontrar maneras de vivir que enfoquen la energía.

Creencias y Acciones:

La vida es un calidoscopio natural de jerarquía, sistemas y formas.

La magnificencia de la existencia se valora más allá de las posesiones materiales. Flexibilidad, espontaneidad y la funcionalidad tienen la más alta prioridad.

El conocimiento y la capacidad deben reemplazar al poder y el estatus. Lo opuesto a una gran verdad es otra gran verdad.

Los encontramos: en astronomía de Carl Sagan, Teoría del Caos, las organizaciones de acuerdo a Peter Senge, Deepak Chopra.

La misión es ser libre para explorar las interconexiones y las cosas importantes.

El **turquesa** es holístico y global, cambiante y multidimensional en sus procesos. La teoría de Clare Graves predice que con la ascensión a TURQUESA, las grandes preguntas suscitadas con el AMARILLO pueden comenzar a ser respondidas en este nuevo orden global holístico de ser. La propia independencia se convierte ahora en parte de un todo más amplio y consiente tanto individual como organizacionalmente. La red de conexiones, en toda la base de la Tierra, es rutinaria así como el expandido uso de herramientas mentales y las competencias se tornan una realidad global. El enfoque, ahora, es el bienestar de todas las entidades como sistemas integrados. Nos volvemos supremamente conscientes de los campos de energía y de los vínculos holográficos en todos los pasos de la vida y del trabajo, usando la inteligencia colectiva humana para trabajar en los problemas a larga escala sin sacrificar la individualidad.

100,000 años atrás el Homo Sapiens *survivalus* **BEIGE**
Ser seres humanos, no sólo animales

50,000 años atrás el Homo Sapiens *misticus* **PÚRPURA**
Formando tribus, magia, arte, espíritus

10,000 años atrás el Homo Sapiens *exploiticus* **ROJO**
Caudillos, conquistas, descubrimientos

5,000 años atrás el Homo Sapiens *absoluticus* **AZUL**
Literatura, monoteísmo, propósito.

1,000 años atrás el Homo Sapiens *materialensis* **NARANJA**
Movilidad, individualismo, económicos

150 años atrás el Homo Sapiens *huamnisticus*
Derechos humanos, libertad, colectivismo

VERDE

50 años atrás el Homo Sapiens *integratus*

AMARILLO

Complejidad, caos, interconexiones.

30 años atrás el Homo Sapiens *holísticus*

TURQUESA

Globalismo, eco-conciencia, patrones

¿Hoy? El Homo Sapiens

CORAL

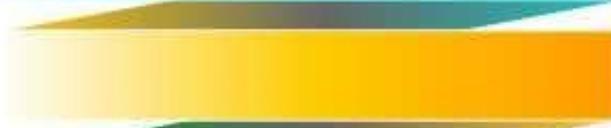
SPIRAL DYNAMICS INTEGRAL

vMEME TURQUESA
 Un sistema elegante y equilibrado de fuerzas que se entrelazan.



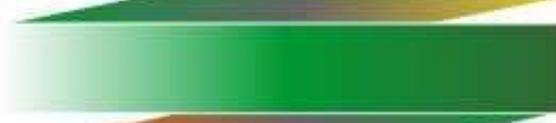
VISION HOLÍSTICA
 que crea sinergia y administra...
 "Nosotros experimentamos".

vMEME AMARILLO
 Un organismo caótico forjado por las diferencias y el cambio.



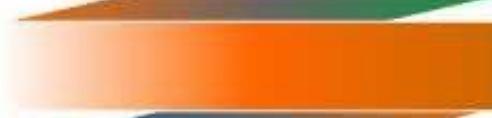
FLUJO FLEXIBLE
 que integra y alinea los sistemas...
 "Yo aprendo".

vMEME VERDE
 Un hábitat humano en el cual compartimos las experiencias de vida.



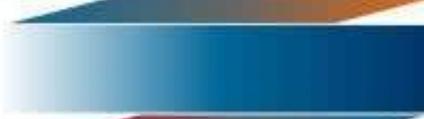
UNIÓN HUMANA
 que explora el yo interior y es igualitario...
 "Nosotros somos".

vMEME NARANJA
 Un mercado lleno de posibilidades y oportunidades.



EMPUJE PROGRESIVO
 que analiza y visualiza estrategias para prosperar...
 "Yo optimizo".

vMEME AZUL
 Una existencia ordenada bajo el control de la verdad absoluta.



FUERZA DE LA VERDAD
 que busca propósito, orden y asegura un futuro cierto...
 "Nosotros nos salvamos".

vMEME ROJO
 Una jungla en la que sobrevive el más fuerte.



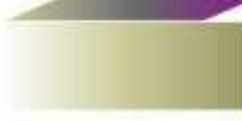
DIÓSES DEL PODER
 que son impulsivos y expresivos de su capacidad de liberación...
 "Yo controlo".

vMEME PÚRPURA
 Un mundo mágico lleno de espíritus vivos y signos místicos.



ESPÍRITUS DE LO FAMILIAR
 que buscan la armonía y la seguridad de un mundo místico...
 "Nosotros estamos seguros".

vMEME BEIGE
 Un mundo natural en el que se usan los instintos para sobrevivir.



SENTIDO DE SOBREVIVENCIA
 que afila los instintos naturales...
 "Yo sobrevivo".

www.spiraldynamics.net

Un mundo natural en el que se usan los instintos para sobrevivir.
vMEME BEIGE



que afila los instintos naturales...
SENTIDO DE SOBREVIVENCIA

Un mundo mágico lleno de espíritus vivos y signos místicos.
vMEME PÚRPURA



que buscan la armonía y la seguridad de un mundo místico...
ESPÍRITUS DE LO FAMILIAR

Beck y Cowan entran en la “mentalidad Espiral” y dicen que:

- En la naturaleza humana está inscrita una capacidad para abrirse a nuevos MEMEs sin eliminar los anteriores.
- En segundo lugar, al cambiar las Condiciones de Vida se activan MEMEs que en respuesta pueden emerger, surgir, retroceder o desvanecerse.
- En tercer lugar, La totalidad del Espiral está forzado como por la alternación de un péndulo el egoísta e internamente controlado “yo” – MEMEs (Supervivencia, Poder, Logro, Flexibilidad) – y el abnegado y externamente anclado “nosotros” – MEMEs (Parentesco, Propósito, Consensual, Global).
- En cuarto lugar, cada MEME viene dado en fases, tanto en la travesía personal como en la época histórica, como olas en la playa, entrando como una onda, dominando la escena en su apogeo, y luego despojándose de la prominencia para ser reemplazada por otra.
- En quinto lugar, la aparición de los sistemas de pensamiento a lo largo del Espiral es desde una menor a una mayor complejidad.
- En sexto lugar, los MEMEs coexisten como mezclados así que un carácter orientado al VERDE puede activar su poder en busca de aspectos ROJOS en deportes, y evocar una orientación al logro NARANJA en juntas de mercadeo.
- Y finalmente en séptimo lugar, los MEMEs se agrupan en escalones de seis. El viejo paradigma (a los cuales se refieren los autores como el “primer escalón”) lo agrupan junto a nuestros nivel de “subsistencia” con respecto a la inanición (BEIGE), los espíritus mágicos (PÚRPURA) a los agresores (ROJO), al deterioro de la ley y el orden (AZUL), a la pérdida de autonomía (NARANJA), y a la desaprobación social (VERDE).

Los nuevos paradigmas del “SER” re contextualizan en series los viejos paradigmas en términos de una rica información, altamente móvil, una “Aldea Global” donde todos los MEMEs están activos a la vez (AMARILLO) en cuanto que resuenan con fortaleza compasiva para la mejora tanto de uno como de todos (TURQUESA).

Las Dinámicas del Cambio Cambio Potencial

Beck y Cowan entran en el corazón de los “espirales Dinámicos”. Sobre el cambio, hacen

referencia a las conclusiones de Clare Graves acerca de que las personas varían en términos del potencial de cambio de sus “sistemas MEMEs” a lo largo de una continua “APERTURA-DETENIDA-CERRADA” (ADC). Ellos identifican las seis condiciones que tienen que ser satisfechas si un individuo u organización están por experimentar cambios duraderos. Primero, que el potencial para el cambio debe estar presente. Segundo, si todavía existen problemas no resueltos de un nivel inferior no puedes esperar a efectuar el cambio a un nivel superior del Espiral. Tercero, es necesario que se sienta la disonancia con el actual sistema MEME antes de que sea bienvenido el cambio. Cuarto, existe la necesidad de estar lo suficientemente consiente de las causas de la disonancia y de las alternativas orientadas a su solución. Quinto, las barreras específicas para el cambio necesitan ser concretamente identificadas y luego eliminadas, libradas, neutralizadas o reformuladas en otra cosa. Y por último, cuando ocurren cambios significativos puedes esperar períodos de confusión, comienzos erróneos, largas curvas de aprendizaje y una difícil asimilación mientras ocurre la consolidación del nuevo pensamiento.

Las Dinámicas del Liderazgo

En las dinámicas del liderazgo, Beck y Cowan clasifican como los Genios del Sistema, los Genios del Cambio y los Genios del Espiral. Los **Genios del Sistema** entienden rigurosamente un MEME dado, conociendo intuitivamente como guiar a las personas dentro de la esfera de influencia particular del MEME. Los **Genios del Cambio** entienden la cumbre de transición entre los distintos MEMEs y el cómo moverse entre uno y otro.

El reino del Genio del Espiral es la habilidad para considerar el amplio espectro de visiones y respuesta de muchos sistemas en un solo momento.. La Genialidad del Espiral está construida dentro de las dinámicas del Segundo Escalón que comienza con los MEMEs AMARILLO y TURQUESA. El primero provee directo al interior del punto de vista individualista que conecta las partículas y subsistemas en secuencias naturales. El último presenta un enfoque en otros y un re despertar espiritual que produce armonía dentro de aquellas cosas.

El Espiral del Liderazgo implica primeramente establecer relaciones positivas a través de tres principios universales: Cortesía, Apertura y, una idea sorprendente para algunos, decisiva Autocracia (CAA). En segundo lugar el Genio del Espiral honra y reconoce los MEMEs individuales en un nivel personal e institucional. En tercer lugar el Espiral del Liderazgo efectivo se adapta a diferentes personas y situaciones con estos diferentes MEMEs.

En el análisis final la Genialidad del Espiral implica el manejo de todos los espectros de los MEMEs. Tomando en cuenta respectivamente personas y trabajo; por ejemplo, implica todo lo siguiente a la vez:

TURQUESA

Los vínculos espirituales unen a las personas y organizaciones. El trabajo debe ser significativo para la salud total de la vida.

AMARILLO

Las personas disfrutan hacer cosas que encajen con quienes ellos son naturalmente.

Los trabajadores materiales e información.

necesitan libre acceso a los

VERDE

Las personas quieren llevarse bien entre sí y sentirse aceptado por sus iguales. Compartir y participar es mejor que competir.

NARANJA

Las personas se motivan por logro de recompensas materiales

La competición mejora la productividad y fomenta el crecimiento personal.

AZUL

Las personas trabajan mejor cuando se les dice cómo hacer las cosas de la manera correcta.

Hacer lo que se debe y ser castigado cuando se falla da sentido a la vida.

ROJO

Las personas necesitan ser dominadas por un liderazgo fuerte que otorgue recompensas.

Los trabajadores aguantarán bastante si sus necesidades básicas son satisfechas regularmente.

PÚRPURA

Las personas están casadas con su grupo – el nepotismo es normal.

Las personas deben sus vidas y sus almas a las organizaciones paternales.

Alineamiento del Espiral – Corrientes

El alineamiento del Espiral, es un exhaustivo diseño del proceso que obliga a los gerentes a alinear visiones para el futuro, pensamiento estratégico, planificación a largo y corto plazo en una corriente determinada de trabajo. Existen diez elementos en tal proceso.

- Primero, determina en qué negocio estas, preguntándote cosas como por qué tu empresa existe, qué trabajo realizas, en qué te quieres convertir. 46
- Segundo, Traza un marco de patrones y corrientes, investigando inicialmente a través de argumentos hipotéticos y guiones de películas, subsecuentemente precisando en las más profundas corrientes actuales fuentes de cambio.
- Tercero, haz un inventario de recursos, de las capacidades funcionales y de las etapas del ciclo vital.
- Cuarto, sólo ahora estas preparado para desarrollar y propagar una visión estratégica, asegurándote de comunicarla a todo el Espiral de tu organización, en todos sus lenguajes, y no sólo para ti mismo y tus iguales.
- Al establecer, en quinto lugar, tu estrategia específica para el cambio debes prestar particular atención a los respectivos MEMES. El PÚRPURA querrá que encarnes el cambio en rituales, tradiciones y símbolos. El ROJO requerirá líderes heroicos y cuenta cuentos que forjen una nueva mitología. La estrategia AZUL necesitará ser “tallada en piedra”, en la forma de una misión declarada y de nuevas reglas. El NARANJA estará buscando señales específicas de

“como ésto me llevará adelante”, mientras que el VERDE define metas y significados en términos distintamente humanistas. El enfoque del AMARILLO gira en torno a mantener la salud de la totalidad del Espiral a través de un rendimiento necesario y alineado.

- Luego, el sexto elemento es conectar todas las cosas entre sí.
- En este séptimo punto, de acuerdo a Beck y Cowan, tu creas un modelo hipotético de tu organización ideal que se corresponda con los seis elementos anteriormente delineados, y que sea congruente con el volumen de trabajo mismo.
- En el octavo proceso, realineamiento, por medio del cual reformas los sistemas actuales para que se amolden al nuevo modelo, los gerentes necesitan prestar especial atención a la fuerza de resistencia. Las ceremonias del cambio deben satisfacer al PÚRPURA; los mandatos del cambio, acompañados de una recompensa tangible, necesitan atraer al ROJO; el AZUL necesita estar capacitado para apoyar una nueva causa.
- El noveno elemento implica la selección de la persona correcta para el trabajo. Si el trabajo es competitivo y de alto riesgo, busca a un líder orientado al NARANJA; si requieres de una mente fuerte y de decisiones a sangre fría en tiempos de crisis, busca a un ROJO; si estas en necesidad de asociar personas en equipos a lo largo del camino, escoge algún VERDE; si el nombre del juego es complejidad y diversidad, tiende hacia el criterio AMARILLO o incluso TURQUESA.
- Finalmente, el décimo elemento, construye sobre un continuo proceso de realineamiento, reconociendo que el cambio es constante, que no es circular ni cíclico, sino que es un Espiral abierto que requiere de ajustes continuos.

Integración del Espiral

La integración del Espiral, Incorpora lo que Beck y Cowan denominan como las Plantillas. Estas plantillas, tres en total, están diseñadas para alojar todo el Espiral. En vez de ser modelos rígidos y permanentes, las plantillas del Espiral son estratos orgánicos y vivos que se fusionan, despliegan, ajustan y engranan, como las capas interdependientes de nuestra piel. Hay de hecho tres tipos de plantilla.

Volumen de trabajo – la plantilla X En la plantilla X cada variable que influya el trabajo a realizar está incluido en el volumen de trabajo. Términos como análisis de valores, cadena de valores red de conexión de la empresa, y administración horizontal son pertinentes aquí. El propósito de esta plantilla es el de vincular todas las variables que inciden en la realización del trabajo y por ello se tratan de una manera lógica y coordinada. La liquidación que es una cuestión primordial será definida, atendida y estratégica.

Gerencia – la plantilla Y Las personas y recursos que operan a través de la plantilla Y soportan, facilitan, asisten, realzan y mejoran el procedimiento y rendimiento la plantilla

X. Asimismo, la saludable plantilla Y es flexible, apolítica, demanda C-A-A (cortesía, apertura y autocracia), se cambia y reconstituye a sí misma con respecto a la necesidad de la plantilla X. Es aquí donde muchas de las funciones convencionales de la gerencia, supervisión y planificación estratégicas están incorporadas, pero siempre atendiendo al Espiral y sus MEMEs.

Dirección de Inteligencia – la plantilla Z la sabiduría y perspicacia de la plantilla Z, según Beck y Cowan, es la combinación del núcleo ejecutivo y de la inteligencia enfocada. El núcleo

ejecutivo monitorea todo el proceso como el CPU de una computadora. Es un pequeño grupo escogido por su competencia, experiencia y madurez, representando un microcosmo de lo que es requerido para coordinar las plantillas X y Y, y para mantener una perspectiva que permita a la organización prosperar en un amplio entorno. La segunda función de la plantilla Z es producir enfoques de inteligencia para encargarse de los problemas. El conocimiento, habilidades y perspectivas fundamentadas son categorías trascendentales en la toma de decisiones.

Algunos grupos extraídos desde todas las otras plantillas pueden incluir un “estanque de patos salvajes” donde personas brillantes, no conformistas pueden explorar ideas rafalarias; un “semillero” o grupo en desarrollo donde principiantes pueden ser expuestos en funciones cardinales en cualquiera de las tres plantillas con un bajo riesgo para la organización; un “espacio de combate” que muestra los signos vitales de la compañía, incluyendo tipos de entornos y perfiles de los competidores; un “play pen” que es un entorno creativo y amplio para la renovación y el cambio; un “equipo de crisis” de expertos de rápida repuesta que pueden ser rápidamente desplegados para la prevención y control del daño; y una convención periódica de los Genios del Espiral que están en busca de nuevas tendencias y oportunidades, y alimentarlas dentro del comando de inteligencia. Estos Genios del Espiral, como recordaremos, están capacitados para abarcar la totalidad de los espectros de los memes, no sólo en su conciencia sino también en su actividad de liderazgo.

Caos del Espiral – Despertares globales

Beck y Cowan nos exponen algunas de las aplicaciones de su nueva perspectiva de las Dinámicas del Espiral para el orden y desorden global. Para encargarse de los muchos niveles del complejo “despertar global” como un Genio del Espiral, se requiere la congruencia del Espiral. Por ejemplo, si la cultura que te rodea es de un rango menor de desarrollo de MEME, las metas deben ser más inmediatas y específicas; en un nivel mayor las metas pueden ser más abstractas y distantes. Desde la evolución de la cultura MEME, cada universo social es más una pintura interactiva en movimiento que un marco estable.

Orden del Espiral – Explorando el entorno por los patrones

Al momento de explorar la situación geopolítica actual el Genio del Espiral debe estar atento a:

Puntos críticos: éstas son las crisis causadas por la colisión entre diferentes tipos de MEMEs.

Puntos conflictivos: éstas son las áreas que se agitan debajo de la superficie que pueden manar pronto.

Díasporas: implica el despliegue de personas con MEMEs en común.

Regresiones: ésta es la ralentización o lentificación del Espiral debido al empeoramiento de las condiciones de vida.

Armonías: éstos son los movimientos simultáneos de dos o más sistemas de MEMEs.

49

Paralización: tal como la oscilación hacia delante y hacia atrás de dos fuertes sistemas MEMEs en conflicto.

Filos cortantes: representan los primeros avisos del despertar de nuevos MEMEs.

Estableciendo tus Geo – Plantillas

La plantilla que prevalece en un tiempo dado y en un lugar dado será determinada por: las necesidades funcionales de vida en la Tierra (TURQUESA); los niveles del Espiral que están activos en ese tiempo y lugar (AMARILLO); las necesidades de las personas en tanto que comunidad humana (VERDE); las esferas económicas que prevalecen y la influencia política (NARANJA); la autoridad asignada a través de tratados nacionales o dictados religiosos (AZUL); donde el “gran yo” deje su marca personal (ROJO); donde caminen o hayan caminado los espíritus y los ancestros (PÚRPURA); y finalmente por el espacio actualmente ocupado por un particular grupo de personas (BEIGE).

Sondeando por las Geo – tendencias

Las “Geo – tendencias” pueden ser identificadas en términos del Espiral: PÚRPURA – ROJO: etnicidad, tribalismo y dictadura; ROJO – AZUL: nacionalismo, ideología y teocracia; AZUL – NARANJA: libre mercado y democracia multipartidista; NARANJA – VERDE: social democracia, comunitarismo e igualitarismo humano. Al macro – gerenciar el planeta, sea desde una posición estratégica política o comercial, el Genio del Espiral debe adoptar necesariamente un punto de vista del Segundo Escalón AMARILLO – TURQUESA. Primeramente, dentro de tal perspectiva los Espirales son vistos como saludables en donde cada uno de los MEMEs se expresa desde una perspectiva positiva y aditiva. El Genio siempre se debe preguntar: “¿esta expresión de un determinado MEME añadirá o restará de la vida del Espiral como un todo y de la vida de cada MEME que éste conlleva? En otras palabras ¿se mantendrán libres otros MEMEs de expresarse a sí mismos y de desarrollar sus propias trayectorias?

En segundo lugar, un Espiral humano es saludable, por consiguiente, cuando las vías están abiertas a los movimientos de grupos de pensamientos más complejos. La obstrucción forzada causa el estancamiento o incluso la implosión del Espiral. La trampa debe ser abierta y las barreras derribadas antes de que el “infierno se abra paso”. Por ejemplo, para Beck y Cowan, PÚRPURA y ROJO deben establecer una efectiva autoridad AZUL antes de que la empresa NARANJA pueda germinar. La estabilidad AZUL y el empresariado NARANJA deben estar presentes antes de que la transformación social AZUL sea posible. Al mismo tiempo se obtiene una avasallante superioridad AMARILLA para la macro – gerencia de todo el proceso.

Finalmente, citando el trabajo de hace unos veinte años atrás de su mentor Clare Graves, Beck y Cowan hacen referencia de su declaración acerca de que “el momento presente encuentra a nuestra sociedad intentando negociar la más difícil, y a la vez la más excitante, transición que la raza humana ha enfrentado hasta ahora”. El futuro presenta, escribió Graves en 1974, tres posibilidades distintas:

-Una regresión masiva a nuestros principios de la era de piedra si fallamos en estabilizar

nuestras armas globales y la extinción de recursos.

- Una versión del George Orwell de 1984 encarnada en formas de gobiernos tiránicos y manipuladores AZUL – NARANJA – VERDE con una cesación de la gestión comunitaria.

- La emergencia de un acercamiento al Segundo Escalón para los negocios y la sociedad que sería fundamentalmente diferente de la que hoy conocemos, equipada para actuar localmente y planificar globalmente mientras está actuando globalmente y planificando localmente al mismo tiempo.

“En cada etapa de la existencia humana el hombre adulto está afuera en la búsqueda de su Santo Grial, el modo de vivir que busca y por el cual vivir. En el primer nivel él está en una búsqueda de satisfacción fisiológica automática. En el segundo nivel busca un modo de vivir seguro, y esto es seguido, a su vez, por una búsqueda de estatus heroico, por poder y gloria, por una búsqueda de la paz suprema, por una búsqueda de placer material, una búsqueda de relaciones afectuosas, una búsqueda de respeto propio, y una búsqueda de paz en un mundo incomprensible. Y, cuando él se da cuenta que no encontrará ésa paz, ya estará afuera en su noveno nivel de búsqueda.”

“En cuanto él sale en cada búsqueda, cree que encontrará la respuesta a su existencia. Sin embargo, para su gran sorpresa y consternación, él encuentra que en cada etapa que la solución existencial no es aquella que había ido a buscar. Cada etapa que alcanza lo deja perplejo y desconcertado. Es simplemente que cuando él resuelve un grupo de problemas humanos encuentra otro grupo en su lugar. La búsqueda que él emprende nunca termina.”

Clare W. Graves

Errores más frecuentes del Líder

Descripción

Los malos hábitos del liderato han producido nuevas generaciones de malos líderes. O bien han creado tanto disgusto, que los que dirigen deben encontrar la forma de corregirlos. Esa ha sido la experiencia del autor Hans y de muchos otros. El autor describe los diez errores más comunes que cometen los líderes:

1. actitud impositiva
2. Delegar en forma deficiente
3. Enfrascarse en el papeleo y no en la gente
4. Permitir el caos en la comunicación
5. Inseguridad
6. No considerar las señales culturales
7. Impedir que los jóvenes asciendan
8. Obtener el éxito sin preparar sucesores
9. Tomar decisiones en forma dictatorial
10. No prever el futuro

Cualquier persona que lidere un grupo o que ostente un cargo puede caer en una serie de

errores que rompen o enrarecen la relación con el catecúmeno. Estas cuestiones son totalmente aplicables a sacerdotes y catequistas respecto a sus fieles o catecúmenos.

Cuanto más veteranos, más posibilidad de caer en estas tentaciones.

1. Cuida la forma de hablar de las cuestiones delicadas. No estás en un bar entre amigos. Estás liderando y lo que digas afecta. No hables del equipo desde la superioridad. No hables mal de nadie, especialmente de alguien del equipo o de los líderes de otros equipos. No hables de nadie sin haber hablado antes con esa persona.

2. Cuida la relación. Equilibra la distancia y la cercanía. Apórtasela a todos los miembros del equipo en partes iguales. Que no parezca nunca que haya favoritos (aunque los haya).

Procura no “dar lecciones”, sino ofrecer ayuda, soluciones y colaboración.

¡Escúchale! No le pidas que se comporte como si llevara los mismos años que tú en la faena.

4. Enséñale a ser ejemplo, empezando por serlo tú mismo pero también corrigiéndole y ayudándole a ver sus errores. Sobre todo no pretendas hacerle... a TU imagen y semejanza.

5. Evita “obviarle”. Que participe como cualquiera (es más: hay que exigirle que lo haga).

6. “Cualquier tiempo pasado fue mejor...” ¡Pues no! Procura no trasladar pesimismo, desesperanza o escepticismo.

7. Enséñale a ser líder. No a mandar, ni a dirigir, ni a tiranizar, ni a creerse especial, ni a ser gracioso, ni a caer bien, ni a escaquearse, ni a “puentear” al jefe, ni a faltar a las actividades o reuniones (una pista: cada vez que tú lo haces, le enseñas a hacerlo)

8. No le disculpes cualquier cosa. Si algo se ha explicado claramente, ya no hay excusas.

9. Preocúpate de que le lleguen los correos, los mensajes, avisos... Integra al que tenga tendencia a quedarse fuera y resta protagonismo a los que de manera natural son el centro. Equilibra el equipo.

10. No encargues las tareas “que no quiere nadie” (hacer las listas, pasar las reuniones a ordenador, preparar informes, materiales...).

Cuando el escándalo de la bancarrota de Enron Corporation salió a la luz pública hace más de diez años, gran parte de las críticas no se centraron tan sólo en la corrupción que hizo que ejecutivos como Jeffrey Skilling diesen con sus huesos en la cárcel, sino que muchos acusaron al antiguo director ejecutivo Kenneth Lay de lo más imperdonable en una compañía: haber engañado a sus propios trabajadores animándolos a comprar acciones a la baja, una acción que fue considerada por Rob Bradley, antiguo compañero de Lay, como un “fraude filosófico”. El caso de Enron y Lay se cita continuamente en los estudios realizados sobre la gestión para mostrar de qué manera un líder con rasgos incorrectos puede dar al traste con una de las empresas más poderosas del mundo, convirtiéndose en el epítome del líder equivocado: irresponsable, traidor y excesivamente personalista, tal y como defienden diversos profesores de la escuela de negocios de Aberdeen en su ensayo Liderazgo carismático y culto a la compañía en Enron, una ácida crítica a la capacidad de inspiración del fallecido empresario.

Un buen liderazgo es la llave para el buen funcionamiento del grupo de trabajo, y gracias a ello, obtener mejores resultados y garantizar la felicidad de los trabajadores, que a su vez contribuirá a la buena marcha de la empresa. La mayor parte de investigaciones que se han realizado sobre el liderazgo suelen centrarse en aquellas características necesarias para ser un buen jefe, pero no tanto en los frecuentes errores que se cometen repetidamente y que conducen a la aparición de un mal ambiente en el trabajo. El término “errores fatales” (“fatal flaws” en inglés) ha sido el utilizado desde hace una década para referirse a “aquellos problemas de comportamiento que conducen al descarrilamiento de una carrera profesional o al fracaso laboral. Es decir, una capacidad pobre o mediocre en áreas críticas para el trabajo”. Diversos estudios han utilizado los perfiles de los líderes fallidos y las opiniones de sus trabajadores para identificar las características que horadan la credibilidad de un jefe. Una habilidad con la que muchos nacen, pero que también puede desarrollarse y mejorarse. Pero ¿qué es lo que hace que un líder acabe con la paciencia de sus compañeros?

Malas habilidades sociales. La madre de todos los problemas cuando se trata de motivar a un grupo y hacerle sentir cómodo. No ser capaz de encontrar las palabras necesarias para formular una petición o crítica conduce a una falta de entendimiento entre el grupo de trabajo y su líder. Levantar la voz, mostrarse demasiado condescendiente con los empleados, utilizar el sarcasmo para referirse al trabajo de los demás, ignorar las opiniones ajenas sin llegar ni siquiera a debatirlas o no ofrecer retroalimentación (positiva o negativa) llevan a la incomunicación entre jefe y subordinados, la principal causa de conflicto en el trabajo.

Inestabilidad emocional. Es preferible mantener la cabeza fría y la distancia adecuada que comportarse de manera imprevisible, alternando los elogios desmedidos con los ataques de furia y las reprimendas despiadadas, lo que provocará un clima de incertidumbre tensa en el lugar de trabajo. La impaciencia y la facilidad para decepcionarse se encuentran entre aquellos rasgos de personalidad que contribuyen a un peor ambiente laboral. Además, un exceso de entusiasmo puede hacer poco creíble al líder en un futuro si el furor inicial no encuentra continuación.

-Dudar continuamente. Son aquellos líderes que, en muchos casos, están más preparados para obedecer a otra gente con las ideas más claras que para tomar la iniciativa. Ante el miedo de la equivocación, sus decisiones suelen ser previsibles y, por lo tanto, rara vez suelen arriesgarse a cambiar las cosas, por lo que raramente obtendrán ese factor extra que los diferencien de otras empresas. Por si fuera poco, tal y como señala Max Messmer, presidente ejecutivo de Robert Half International Inc. en un artículo publicado en Careers, sus titubeos pueden retrasar los procesos de trabajo de manera significativa. Sin embargo, señala Hogan, puede ser el contrapunto perfecto a los jefes demasiado impulsivos. Los jefes más indecisos terminan adoptando decisiones conservadoras.

Ignorar los méritos de los empleados. La retroalimentación positiva es necesaria, más aún cuando hay un alto grado de quejas y reproches en la actuación de los trabajadores. Un elogio a tiempo provocará que los trabajadores intenten hacerlo bien porque su labor es valorada; por el contrario, recibir sólo críticas provocará una actitud más conservadora en los empleados, que intentarán evitar el error y no intentar cosas nuevas.

A los más perfeccionistas les cuesta delegar en sus subordinados–Mantenerse al margen del grupo. El líder más apreciado es aquel que trabaja codo con codo con sus empleados, y no el que se mantiene al margen de la marcha habitual de la empresa. Quizá no se lleven a cabo las mismas funciones (al fin y al cabo la función es otra), pero ofrecer colaboración y sentir que se está a un nivel semejante mejorará la motivación del resto de trabajadores. Además, tener en cuenta los sentimientos, opiniones y aspiraciones de los demás en la medida de lo posible ayuda a motivar a los trabajadores.

–**Dificultades para adaptarse.** La capacidad de mejora y de adquisición de nuevas habilidades es esencial no tan sólo para mejorar personalmente, sino porque de esa manera se estará asegurando de que los compañeros lo imiten. No debe existir miedo a admitir las flaquezas de cada uno, sino que debe animarse a los empleados a buscar consejo en los demás para mejorar los puntos más flojos: el líder ha de ser un modelo a imitar.

–**Incapacidad para delegar.** La manera más sencilla de demostrar que no se confía en los trabajadores, algo esencial para garantizar su felicidad y animarlos a tomar la iniciativa. Es preferible proporcionar al grupo las herramientas necesarias para hacer su trabajo pero dejar que los empleados actúen por su cuenta, corrigiendo tan sólo lo necesario. Suele ocurrir a menudo con aquellas personas que han tenido malas experiencias con compañeros en el pasado, y suelen coincidir con las personas más perfeccionistas, a las que les cuesta establecer una jerarquía entre las acciones que requieren más dedicación y las que requieren menos.

No se debe exigir lo imposible, pero tampoco conformarse con lo mínimo–Repetir los errores. Equivocarse es natural, y así lo entenderán la mayor parte de empleados si se explica a tiempo. Sin embargo, demostrar que no se ha aprendido nada de un error pasado horadará la confianza en el líder, que estará haciendo bueno el refrán de que el hombre es el único animal que tropieza dos veces en la misma piedra. La arrogancia que lleva a considerar que no se debe modificar la conducta es uno de los factores que resultan más criticados por los trabajadores, que suele ir asociado a una personalidad narcisista y ególatra.

Paranoia. Uno de los grandes escollos para ser un buen líder es pensar continuamente que los demás tienen la intención de dañarnos o que nos critican a nuestras espaldas, lo que conducirá, en última instancia, a modificar nuestro comportamiento de manera artificial. El jefe paranoico, señalan Robert y Joyce Hogan, interpretará las acciones de los demás como malintencionadas y probablemente terminará comportándose de forma pasiva para no hacer nada que pueda ser objeto de crítica.

Auto-evaluación de comportamientos

Conductas	Bien	Regular	Mal
Tiene visión de futuro para motivar a su gente			
Es inconformista y tiene siempre deseos de mejorar			
Es realista y no se basa en suposiciones			

Es proactivo, se pone en acción con respecto a sus sueños			
Se sabe arriesgar			
Es creativo y se las ingenia para resolver cuestiones de forma novedosa			
Es comprometido con la tarea y el cuidado de las personas			
Sabe compartir el liderazgo. Sabe delegar			
Es motivador para el logro común			
Tiene alta estima sin perder la humildad			
Tiene sensibilidad para corregir sus propios errores			
Sabe escuchar a sus clientes internos, externos y proveedores			
Se considera un aprendiz permanente			
Mantiene siempre una conducta ética privilegiando la confianza en sus relaciones			
Es enérgico y contagia a los demás de su energía			