



KUDEAKETING

GESTION AVANZADA DE PERSONAS

Autor: Martín Iturricastillo Plazaola | www.kudeaketing.es

INDICE

CAPITULO 1: LA COMPETITIVIDAD Y LA GESTION AVANZADA DE PERSONAS

1.	LAS DOS VIAS DE LA COMPETITIVIDAD	Pág. 4
1.1.	¿Cómo se mejora la Eficiencia Operativa?	Pág. 4
1.2.	¿Cómo se Innova en Valor?	Pág. 5
2.	MEJORA EN LA GESTION DE PERSONAS	Pág. 5
2.1.	El Liderazgo y las Culturas	Pág. 5
2.2.	Las culturas adecuadas	Pág. 6
2.3.	El liderazgo Avanzado	Pág. 7
2.4.	El liderazgo Extendido	Pág. 8
2.5.	El Proceso de Cambio cultural	Pág. 9
2.6.	Herramientas para el Cambio Cultural	Pág. 10
3.	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE LAS PERSONAS	Pág. 15
3.1.	Introducción	Pág. 15
3.1.1.	LA FORMULA “2 + 2 = 5”	Pág. 15
3.1.2.	LA FORMULAR “2 x 2= 6”	Pág. 16
3.2.	Reconocer y Aprovechar a las personas	Pág. 16
3.3.	Desarrollar, Potenciar o Mejorar	Pág. 19
4.	EL CAMBIO PERMANENTE. SOSTENIBILIDAD Y PERSONAS	Pág. 21
4.1.	El cambio siempre se ejecuta con personas	Pág. 21
4.2.	La forma de implementar cambios	Pág. 21

CAPITULO 2: IMPANTANDO LA GESTION AVANZADA DE PERSONAS

1.	¿PARA QUE SIRVE LA GESTION AVANZADA DE PERSONAS?	Pág. 23
2.	VENTAJAS	Pág. 24
3.	DINAMICA DEL PROCESO: FASES	Pág. 24
4.	CULTURA DEL DESEMPEÑO	Pág. 25
5.	CULTURA DEL LIDERAZGO	Pág. 25
6.	CULTURA DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES	Pág. 25

CAPITULO 3: EL PERFIL DE LA PERSONA EMPRENDEDORA

1.	INTRODUCCION	Pág. 27
2.	LA PERSONA EMPRENDEDORA, LOS LIDERES Y COLABORADORES	Pág. 28

CAPITULO 4: EL PERFIL DE LA PERSONA CREATIVA

1.	COMPRIENDIENDO A LOS CREATIVOS	Pág. 32
-----------	---------------------------------------	----------------

- 2. LA CREATIVIDAD Y EL METODO CIENTIFICO Pág. 37
- 3. CONCLUSIONES PARA MEJORAR LA INNOVACION Pág. 38

CAPITULO 5: COMPRENDIENDO LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

- EL PERFIL DE UN LIDER Pág. 40

CAPITULO 6: TIPOS DE COLABORADORES

- 1. INTRODUCCIÓN Pág. 44
- 2. LA ESCALERA DE LA “MOTIVACION-ASPIRACIONES” Pág. 44
- 3. LOS TIPOS DE COLABORADORES Pág. 46
 - 3.1.- El proactivo, Aspirante a líder Pág. 46
 - 3.2.- El que busca hacer carrera profesional Pág. 47
 - 3.3.- El cumplidor y Profesional de lo suyo Pág. 49
 - 3.4.- El Acomodado, Conservador Pág. 51
 - 3.5.- Pasota y Escaqueador Pág. 53
 - 3.6.- La Manzana Podrida, el Tóxico Pág. 55
- 4. CONCLUSIONES Pág. 56

CAPITULO 7: MEJORA DE LAS DESTREZAS PRSONALES Y PROFESIONALES

- 1. ¿Qué es una competencia? Pág. 57
- 2. El Aprendizaje de Adultos Pág. 58
- 3. ¿Cómo se aprende una competencia? Pág. 58
- 4. Catálogo de Competencias desarrollables Pág. 60
- 5. El liderazgo y las competencias personales Pág. 61
- 6. Reconocimiento y Recompensa Pág. 61

CAPITULO 8: GESTION TRASPARENTE DE PERSONAS

- 1. ¿En qué consiste el método? Pág. 62
- 2. ¿Cuáles son sus ventajas? Pág. 62
- 3. Elementos necesarios para su puesta en marcha Pág. 63
- 4. Dinámica del Proceso Pág. 63

ANEXOS GRAFICOS Pág. 66

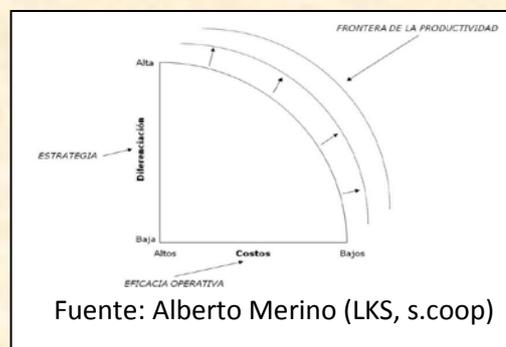
BIBLIOGRAFIA Pág. 70

CAPITULO 1

LA COMPETITIVIDAD Y LA GESTION AVANZADA DE PERSONAS

1.- LAS DOS VIAS DE LA COMPETITIVIDAD. LA FRONTERA DE LA COMPETITIVIDAD

La curva de la “Frontera de la Competitividad” muestra cómo es posible ser competitivo en muchos puntos o situaciones diferentes, puntos todos ellos que son la combinación de una cantidad de diferenciación (estrategia competitiva) y de una eficacia operativa (costos). Por tanto existen muchas formas de ser competitivos, pero vemos que también existen muchas posiciones (todas las de dentro de la curva), en las que no somos competitivos, y en las que si no cambiamos, desapareceremos del mercado.



Por otra parte, además, la propia curva avanza continuamente: por una parte la eficiencia productiva de los competidores no para de crecer y, por otra, hay nuevas formas de añadir valor al cliente, que surgen continuamente y que permiten a nuestros competidores diferenciar sus ofertas, mejorarlas, o hacerlas más atractivas. Es por esa dinámica de movimiento continuo de la curva, de mejora operativa o de diferenciación de nuestros competidores, por lo que hay que continuar avanzando siempre o, como la bicicleta a la que no se le dan pedales y que tarde o temprano termina parándose, terminaremos expulsados del mercado.

La curva de la frontera de la competitividad se mueve continuamente, y debemos movernos con ella. Para seguirla necesitamos en parte mejorar la eficiencia operativa, y en parte aumentar la diferenciación: para lograr ambos objetivos la aportación de las personas es clave, y es por eso que debemos “gestionar avanzadamente” a las personas.

1.1.- ¿Cómo SE MEJORA LA EFICIENCIA OPERATIVA?

Mejorar la eficiencia consiste, simplificando mucho, en hacer más con menos, es decir, en conseguir ser más productivo. Hay muchas otras formas de explicarlo, pero esta es sencilla y suficientemente definitoria. Hay muchas fórmulas de conseguirlo; algunas que exigen inversión o cambios radicales de los procesos (REINGENIERÍA); pero hay otras que son las más habituales y están al alcance de cualquier organización. Estas últimas son:

1. La mejora en la gestión de personas, como fórmula para aumentar la productividad, fórmulas que denominaremos “ $2 + 2 = 5$ ”, ó en su caso “ $2 \times 2 = 6$ ”

2. La “innovación operativa” o lo que llamaremos “Mejora Continua”, que afectan ambas a los procesos de las empresas (no sólo a los procesos productivos) y que, también en este caso, requieren de un tipo de gestión de personas “avanzado” como veremos más adelante.

Como vemos, ambos modelos exigen una mejora en la gestión de las personas, que es la gestión que tiene por objetivo conseguir un aumento de la productividad de la empresa en base a la motivación e implicación de las personas con el proyecto de la organización.

1.2.- ¿Cómo se INNOVA EN VALOR?

Innovar en valor es "generar valor nuevo" para los clientes (dar ventajas nuevas o mejoras que aportan un valor apreciado por los clientes, constituyéndose por tanto en una oferta nueva que los clientes valoran más que la oferta actual), de forma competitiva y sostenible (debido a ventajas robustas y defendibles).

Para innovar en valor debe articularse y generarse en la organización un “Proceso de Innovación”, proceso al que se dota con unos medios y de unos objetivos concretos, direccionados por una "Estrategia Competitiva" definida en función del análisis de situación del mercado, y de la situación y objetivos de la organización.

La innovación cuando más rendimiento da es cuando es estructurada, continua, e involucra a toda la organización. Las personas, una vez más, como pilar fundamental de la organización, serán el aspecto clave en la generación de una cultura innovadora.

La suma de todas estas razones de eficacia operativa y de necesidad de tener una cultura innovadora, permite entender porqué las personas son el recurso más importante de las empresas, y porqué de ellas dependen, en gran medida, las mejoras de productividad a corto plazo. Pero no sólo en el corto plazo: con el cultivo y la gestión adecuados de las personas (en lograr su compromiso, motivación e implicación), la empresa se asegura la obtención de ventajas competitivas a largo plazo, tanto surgidas de la eficiencia operativa, como de la diferenciación en valor. Por eso conviene darle al recurso personas la importancia que merece.

2.- MEJORA EN LA GESTION DE PERSONAS

2.1.- EL LIDERAZGO Y LAS CULTURAS

Llamaremos “cultura” a la forma habitual de hacer las cosas en una empresa (sea lo estipulado en sus políticas, y por tanto deseado, o no). Las culturas suelen estar muy influenciadas por las formas de liderazgo realmente aplicadas jerárquicamente, ya que el líder es el responsable de gestionar a las personas bajo su mando y, por tanto es, en último extremo, el que marca el estilo de relación y colaboración que se da entre esas personas, incluyendo aspectos como la forma como se debate en el grupo, la forma como se toman las decisiones, la forma como se resuelven las controversias, etc. Por tanto el estilo de liderazgo es clave, para el funcionamiento de cada unidad de decisión, de cada grupo operativo autónomo.

En general hablaremos de la existencia de un "líder" por cada unidad de decisión autónoma (grupo con alguna capacidad de autogestión, con alguna responsabilidad delegada), y por cada líder que exista podremos identificar su "estilo de liderazgo" predominante: el que más le caracterice. Por tanto, queda claro, que no hablamos sólo de la "dirección general" al hablar de líderes, sino de cualquier ámbito de la empresa donde se de el trabajo de varias personas en pos de un objetivo común, cualquier situación donde alguien asuma alguna posición de dirección o mando (de responsable).

Además, como podemos suponer, en una empresa pueden existir simultáneamente varios estilos diferentes de liderazgo, debido a la propia diversidad de las personas. Lógicamente los líderes influyen unos en otros y se influyen, tamizándose: lo más normal es que los estilos de liderazgo de los ámbitos superiores jerárquicos influyan mucho sobre los de ámbitos inferiores, determinándolos, o siendo "la muestra" a seguir. Pero este efecto se da también entre "culturas" de ámbitos de decisión no asociados o dependientes jerárquicamente, gracias al efecto imitación, que se puede incentivar propiciando la transparencia y el reconocimiento, usados coordinadamente para hacer proselitismo a favor del "liderazgo avanzado".

2.2.- LAS CULTURAS ADECUADAS

Cuando hablamos de culturas hablamos de muchas cosas diferentes. Existen muchos tipos de culturas, ya que cultura, como hemos dicho, es la forma real como se practica un tema en una organización, más allá de lo estipulado formalmente: existe la cultura de la participación (cómo se articula la participación, cómo está vista, cómo se premia o se castiga, etc.), la cultura del desempeño (cómo se valora, reconoce, recompensa y presenta a los demás los desempeños de las personas que lo hacen bien), la cultura de la innovación (cómo se premia la proactividad, la iniciativa, como se gestiona el error o el fracaso, cuánta autonomía se concede a las personas), la cultura de la formación (cómo se articula y se valora la formación en la empresa, tanto la lograda autónomamente como la que se proporciona internamente), la cultura de pertenencia (cómo se visualiza o se siente la empresa por parte de las distintas personas y los distintos grupos de interés), la cultura de la promoción interna, etc. Y sobre todo "el estilo de liderazgo" (el estilo de liderazgo real desarrollado principalmente en la organización, es decir, el aplicado por las capas superiores jerárquicas y que, en cascada, se transmite a lo largo de la organización).

Debemos distinguir, por otra parte, entre las "políticas explicitadas" (que son la regulación o las normas en vigor al respecto de algo) y, por otra, las políticas reales aplicadas: las que de verdad existen y son percibidas por las personas. Las últimas son las verdaderas culturas de la empresa, y las primeras son la cultura deseada. Por alguna razón relevante, que deberá ser estudiada y corregida internamente en cada organización, en algunos casos no coinciden: problema que, si existe, se puede y se debe corregir.

Todas las culturas se influyen unas a otras, y de hecho, unas son en gran parte consecuencia de las otras, o se derivan de la existencia de otras. Entre las más relevantes de cara a influir en las otras, es decir, las que resultan nucleares para articular o modificar principalmente

el resto de la organización, están el estilo de liderazgo, la cultura de la equidad y de la participación, y la cultura del desempeño.

El estilo de liderazgo real marcará todas las demás culturas importantemente, posibilitándolas e incentivándolas, o en caso contrario haciéndolas imposibles. Por eso, es un aspecto clave a tratar. Ni que decir tiene que, el estilo de "liderazgo avanzado" (en definición de Euskalit), es el que mejores frutos da en cuanto a propiciar muchas otras adecuadas culturas colaterales, y es, por tanto, el que corresponde a una "gestión estratégica avanzada"

A la aplicación de ese estilo de liderazgo avanzado en la organización, se debe añadir la aplicación de estas otras dos herramientas clave de gestión, ya que su aplicación conjunta hará posibles y propiciará la mejora del resto de las culturas en la organización. Estas herramientas son:

- A. **LA TRASPARENCIA**, es decir, mostrar públicamente los éxitos y el buen desempeño de los que lo hacen bien, reconociéndolos así, y provocando un rápido efecto imitación en otras personas, que lo harán para no sentirse rezagados, elevando así rápidamente la cultura del desempeño.
- B. **LA UTILIZACION DE LA "EQUIDAD" EN LOS PROCESOS**. Los "procesos equitativos" requieren de la aplicación de estas 4 reglas básicas:
 - 1. **Participación**: permitida a todos los involucrados en el proceso; todos deben sentirse parte del proceso y saber que participan en él. Que todo el mundo sienta que ha participado, que ha sido escuchado, y que su opinión ha sido considerada y valorada.
 - 2. **Explicación sobre las decisiones**: es decir, que todo el mundo sepa la forma en que se toman las decisiones (quienes, cuándo y cómo, y en base a qué, las van a tomar) y sepa los criterios con que se toman, y el significado que tiene cada decisión tomada: es decir, que se aporten argumentos racionales entendibles de porqué se han tomado unas decisiones concretas. Si todo el mundo ENTIENDE el porqué de las decisiones, entonces las podrá respetar y aceptar, tomándolas como propias. Simplemente porque ha participado en ellas.
 - 3. **Criterios claros y conocidos**: tanto para la toma de decisiones, como hemos visto antes, como para la evaluación de las cosas. La gente debe saber bien que es un éxito o un fracaso, que es un buen desempeño o un mal desempeño, que es positivo y que es negativo, de lo que implica ir en una dirección o en otra, hacer algo o lo contrario, etc. La gente debe de saber a qué atenerse, y qué es lo que se valora, y cómo o en qué sentido (positivo o negativo).
 - 4. **Atribuciones claras**: que es que todo el mundo sepa claramente cuál es su ámbito de responsabilidad, y cuál es el de los otros, de forma que puedan así trabajar coordinadamente, sin dudas o conflictos.

2. 3.- EL LIDERAZGO AVANZADO

Como hemos dicho antes, no todos los estilos de liderazgo son igual de efectivos (rinden iguales beneficios en términos de productividad de las personas). Hay un estilo que se califica

como AVANZADO, que es el que una organización ambiciosa debe de perseguir siempre. Se caracteriza por una serie de comportamientos avanzados en la "escucha", que debe ser activa, en la "indagación sobre problemas", que debe ser completa, en las "formas de argumentación", que deben de ser razonadas y basadas en datos, en las forma de "gestionar el conflicto", que deben solucionarse, en la forma de "gestionar y aprovechar del fracaso", que debe utilizarse para aprender, y en la forma de "dar o recibir feedback", que debe ser oportuno, descriptivo, respetuoso y a poder ser solicitado, entre otras cosas. El líder marca su impronta en todos estos aspectos porque, en el fondo, en el "uso de su autoridad" puede determinar el estilo y la práctica efectiva que se hace en el grupo de cada uno de esos comportamientos: su propia forma de actuar y su estilo, son claves para el funcionamiento del grupo entero.

Por tanto, es el líder el que en primer lugar debe "ser un ejemplo" y practicar en primera persona esas destrezas adecuadamente, ya que como consecuencia de su ejemplo, las personas bajo su mando se alinearán o adaptarán mejor o peor a ese estilo de comportamiento avanzado. Este aprendizaje que las personas realizan de sus líderes (la práctica de comportamientos que las personas realizan en sus grupos) es adecuado para la organización, ya que esta asimilación del estilo, les permitirá reproducirlo por si mismos en sus futuros ámbitos de poder o liderazgo.

Con un liderazgo avanzado, es natural esperar que se desarrollen positivamente en el conjunto de la organización, las culturas de "participación", del "desempeño", de la "pertenencia", o de la "innovación", entre otras. La aplicación de este estilo de liderazgo conviene venga acompañada de la utilización práctica de las otras dos herramientas señaladas anteriormente: la transparencia y la equidad. Son pues estas tres las herramientas clave en la gestión de personas, las adecuadas para el desarrollo o mejora de todo el resto de culturas.

Ser un líder avanzado, sin embargo, no es tan sencillo, y requiere de un aprendizaje práctico, no ausente de dificultades. Estamos hablando, en muchos casos, de "cambiar hábitos", sustituyendo comportamientos actuales no adecuados, por otros más adecuados, proceso que siempre resulta dificultoso. Existen, a ese respecto, técnicas para el aprendizaje de adultos, y específicamente prácticas y talleres de destrezas de liderazgo, que pueden servir para mejorar a los líderes de la organización en sus desempeños.

2.4.- EL LIDERAZGO EXTENDIDO

El liderazgo avanzado debe "entenderse" a lo largo de la organización, a todas las personas en sus ámbitos de decisión o de gestión de responsabilidades: esto requiere que se comprenda lo que significa (en qué consiste) y las pautas o comportamientos que presupone, para poder así interiorizarse. Pero no basta con aprender teóricamente: una de las claves del aprendizaje e interiorización efectivo en adultos, es la práctica, ya que es ésta la que permitirá poder garantizar un buen desempeño después.

Por otra parte, es conocido que, en la gestión de las organizaciones, para hacerlas más flexibles, operativas, y ágiles, es adecuado extender la "delegación" hasta el ámbito más inferior de actuación posible: es decir, es adecuado, en aras de la participación, implicación y aumento

de la productividad, generar el mayor número posible de ámbitos de responsabilidad, de actuación autónoma: y eso significa delegar.

Por esta doble razón, necesidad de practicar para aprender, y beneficios de la delegación al máximo nivel, es deseable intentar que los ámbitos de "decisión autónoma" (aquellos en que un líder asume responsabilidad sobre los resultados) aumenten en número; lo que al conseguirse provoca un gran aumento del número de oportunidades de practicar el liderazgo.

Y no sólo eso: incluso sin existir mando sobre otras personas, hemos de comprender que siempre que se asume una responsabilidad autónoma, aunque sea asumiendo responsabilidades de forma individual, sin mando sobre otras personas, existirá sin duda relación o interconexión con otras personas de la organización, que actúan de "proveedores" o de "clientes" internos, personas con las que deberá lograr objetivos conjuntos, por lo que estas destrezas de liderazgo avanzado le serán también de mucha utilidad.

Por todas estas realidades conjuntadas, se comprende la necesidad de formar a todas las personas de la organización en estas destrezas avanzadas, en una suerte de "liderazgo extendido": esta idea propugna la necesidad de extender, a lo largo de las personas de la organización, estas capacidades avanzadas, tanto desde el punto de vista conceptual y teórico, como práctico: mediante la realización de talleres de aprendizaje por una parte, y mediante experiencias reales, por asunción de pequeñas cuotas de mando en alguno de esos muchos ámbitos delegados, por otra.

2.5.- EL PROCESO DE CAMBIO CULTURAL

Como se ha dicho antes, los estilos de liderazgo más influyentes son los más generales, los que se dan a una mayor altura jerárquica, debido a su capacidad de influencia desde esa posición, en el resto de la organización. Pero cada práctica del liderazgo es diferente: presenta sus matices debido a la persona concreta del líder que lo ejerce, y al resto de las personas que conforman cada "proceso" bajo su liderazgo. Y es precisamente de este hecho, de la coexistencia de diferentes prácticas concretas del liderazgo, del que podemos beneficiarnos.

Como se ha dicho implícitamente antes, luchar contra un estilo de liderazgo negativo, contra una cultura negativa derivada del estilo de liderazgo jerárquicamente superior, es difícil: el cambio difícilmente se produce de abajo arriba, en organizaciones jerarquizadas. Pero en sentido contrario, cuando es la dirección jerárquica la que adopta y practica el estilo avanzado, el cambio no sólo es posible, sino que se vuelve casi necesario: al cambiar el estilo de liderazgo de los mandos superiores, es casi inevitable que los estilos de liderazgo inferiores se alineen, en alguna medida con él, por la propia presión que sufren de su líder jerárquico para que así lo hagan. Ese feedback de los líderes superiores, provoca un cambio en los líderes inferiores, sobre todo si dicho estilo se "explicita" formalmente en políticas concretas que sustenten y defiendan dichas nuevas culturas y estilos de liderazgo. Por tanto, a todo cambio comportamental en la cúpula, debe añadirse cambios explícitos en las políticas. Asimismo el proceso se favorece si se ejecuta un proceso de "aculturación" (se da feedback y herramientas) hacia los líderes en niveles

inferiores, dotándoles de la formación, conocimientos, y herramientas adecuadas para que puedan progresivamente cambiar su propio estilo de liderazgo.

En este punto, es conveniente decir que este "cambio cultural", como un "cambio" más que es, debe de ser acompañado de un PLAN para la superación de las barreras a la adopción, y de las barreras a la implantación. Pero además, debe decirse que existe la posibilidad de utilizar lo que denominaremos como los "motores del cambio": actuaciones que sirven para extender con más rapidez y facilidad los cambios a lo largo de la organización, como podrían ser, en este caso, la técnica de "la pecera", que es la posibilidad de ver cómo lo hacen otros (poder observar y conocer las experiencias de los que lo hacen bien), y utilizar técnicas específicas de promoción como la "gamificación" (forma lúdica y sencilla de reconocer y premiar el buen desempeño). La mayoría de los "cambios" deseados y programados fallan en la implementación porque no tienen en cuenta estas barreras y no planifican la gestión del cambio, ni prevén acciones para contrarrestar cada una de las barreras que pueden darse. Para más información al respecto de cómo superar las barreras acudir al texto titulado "Las barreras a la implantación y las barreras a la adopción".

2. 6.- HERRAMIENTAS PARA EL CAMBIO CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES

A. CURSOS Y TALLERES DE DESTREZAS DE LIDERAZGO: MEJORA DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y LIDERAZGO EXTENDIDO

Ya hemos hablado de cómo producir estas mejoras. Sólo reincidir en que existen al respecto talleres y cursos que permiten gestionar el aprendizaje de dichas competencias, tanto a nivel personalizado (para los líderes) como a nivel más generalizado (a nivel de colaboradores).

B. GESTION POR "MINI-PROCESOS": AREAS DE RESPONSABILIDAD AUTONOMAS CON FORMA DE "PROCESO"

Como se ha dicho antes también, una de las claves del aprendizaje del nuevo estilo de liderazgo es la "práctica" real. Para poder realizar este aprendizaje, y aprovechar así al máximo el potencial y capacidades de las personas, es conveniente generar oportunidades de mando. En ese sentido, comprender las "responsabilidades propias" como si se tratara de "mini-procesos", siempre que los "responsables" tengan cierta autonomía para organizar el grupo en pos de unos resultados que se les hayan establecido, sirve para aumentar las posibilidades de practicar las destrezas de liderazgo. La existencia de esta pléyade de pequeños "procesos" (áreas de decisión, o de trabajo con cierta autonomía) permite la práctica y el aprendizaje de estas destrezas y de las nuevas culturas. Esos ejercicios prácticos de aprendizaje, pueden dar lugar además a importantes efectos positivos a corto plazo en la organización, basados en los beneficios de la práctica del reconocimiento, de la extra motivación, de la extra-implicación, etc. que producen. Estas sencillas prácticas de delegación de responsabilidades para el liderazgo y de la organización del trabajo siguiendo las pautas de los "procesos", acompañadas ambas de

la evaluación posterior y del “reconocimiento” adecuado del desempeño, provocan el aprendizaje, y provocan además colateralmente un trabajo de mayor calidad.

Por tanto, esto exige complementar la formación sobre destrezas de liderazgo, con una formación complementaria sobre la forma de estructurar y gestionar un “proceso” (para la estructuración de la empresa en "mini-procesos" de responsabilidad), de forma que las personas sepan "hacerse responsables" de ellos mismos, o de los grupos bajo su responsabilidad, es decir, establecer en su trabajo los hitos, pasos, procedimientos, objetivos, e indicadores, y así puedan establecer sus propios “ciclos de mejora” o incluso generar “innovación” en sus procedimientos.

Recordemos además, a ese respecto, un pequeño e importante detalle: en los “procesos” existe un “responsable”, que es el que consideramos practicará como líder. Pero esa posición de responsabilidad no está necesariamente asociada siempre a una posición “jerárquica funcional” de liderazgo. Esta particularidad de los procesos permite que podamos extender la práctica del liderazgo a muchas personas con potencial, sin tocar o afectar a la jerarquía funcional existente, o a la estructura formal actual de la organización: por tanto, usar los mini-procesos permite cambiar y desarrollar líderes, sin generar rechazos o resistencias de otras personas.

C. APLICACIÓN DE LA EQUIDAD A LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

La aplicación de “procesos equitativos” permite que las personas se "solidaricen" en torno a las estrategias, y que acepten los resultados finales de los procesos (las decisiones), ya que su incorporación al proceso desde el principio les lleva a aceptar mejor el resultado final del proceso de decisión, y a participar en la implementación.

Como se ha dicho antes, los procesos EQUITATIVOS exigen 4 actuaciones:

1. PARTICIPACION:

Debe hacerse partícipe de las decisiones y del funcionamiento del proceso a todos las personas involucradas en él. Esto no quiere decir que la decisión sea democrática, sino que toda persona tiene cauces para mostrar su opinión y, en su caso, su oposición razonada a las propuestas o a los análisis que se hagan. Y que éste mostrar su opinión y ésta participación son apoyadas y promocionadas: su opinión se solicita y se les permite refutar ideas y méritos de los demás.

El permitir participar a las personas supone una muestra de respeto hacia ellos y hacia sus ideas. Este RECONOCIMIENTO EMOCIONAL e INTELECTUAL tiene poderosos efectos: cuando las personas sienten que se les reconoce su valor intelectual, están dispuestas a compartir su conocimiento y además se sienten inspiradas a causar buena impresión en los demás, generando para ello mejores propuestas y aportaciones. Si además se les “reconoce emocionalmente” (sus valores, sus aspiraciones, sus características personales,

etc.) éstas personas se sienten más involucradas y por tanto inspiradas a dar todo de si mismas, y a comprometerse en el despliegue de las estrategias.

El reconocimiento inspira una fuerte MOTIVACION INTRINSECA: inspira a las personas a hacer más, y a hacerlo además voluntariamente, sin necesidad de motivaciones exclusivamente económicas, sino motivados por su sentimiento de pertenencia y su adhesión al proceso y al grupo del que se sienten parte.

2. EXPLICACION:

Cuando las decisiones se argumentan, se justifican en razonamientos que explican el porqué es esa la decisión correcta, y con ello las personas pueden visualizar que las decisiones tomadas son por el bien de la organización en su conjunto (aunque puedan no ser las opciones que ellos preferirían o defendían personalmente antes, e incluso aunque les puedan venir mal personalmente): estas decisiones del grupo serán aceptadas como propias, y esto provocará que las personas participen de su ejecución como si de sus propias decisiones se tratara.

Cuando se produce esta EXPLICACION, se produce un crecimiento de la CONFIANZA entre las personas y con ello las personas pasan a desconfiar menos de las intenciones de los demás (evita suspicacias y posibles malinterpretaciones de las decisiones que se toman); la gente se queda más tranquila (se evitan tensiones o confrontaciones) y siente que las decisiones son imparciales (justas). Esto permite aumentar la confianza en las INTENCIONES de los líderes, lo que mejora significativamente la sensación de “interés común” que tanto beneficia al clima laboral, y al compromiso e implicación de la gente.

3. CRITERIOS CLAROS. REGLAS DE JUEGO CLARAS:

Los criterios que van a determinar el sentido de las decisiones deben de estar claros desde antes del inicio del proceso de decisión, para que sea creíble (es decir, debe estar claro en función de qué datos y criterios, y con qué fundamentos se van a tomar las decisiones), y además los procedimientos que se usen para la toma de decisiones deben también de estar claros desde el principio: quién tomará la decisión, cuándo la tomará y cómo se hará. La gente está llamada a participar, y se permite por tanto la aportación de las ideas y las discrepancias dentro de los plazos y procedimientos establecidos al respecto.

4. ATRIBUCIONES CLARAS:

Las personas deben saber cuáles son las responsabilidades de todas y cada una de las personas involucradas, y deben además saber particularmente cuáles son sus responsabilidades personales y lo que se espera de ellos.

Además deben de saber qué es lo que se valora de sus trabajos (los objetivos y criterios de valoración) tanto en el sentido positivo, como en el negativo (que es aceptable y bueno, y qué no lo es).

Esta explicación y conocimiento previo y generalizado de las personas, permite disminuir los sentimientos negativos, ya que se minimizan la sensación de favoritismo y se minoran la creencia en la existencia de maniobras políticas.

En la formación dada a las personas sobre la FORMA DE ORGANIZAR sus mini-procesos de responsabilidad (en sus ámbitos de delegación y autonomía de decisión) debe profundizarse en las explicaciones sobre los 4 aspectos principales a considerar para hacerlos equitativos, de forma que cada mini-proceso sea así gestionado en la práctica: es decir, se trata de conseguir que las personas con responsabilidad, expliciten bien en sus ámbitos, tanto los procedimientos de participación, de toma de decisiones, las reglas y las atribuciones, las formas de participación, etc.

D. APLICACIÓN DE LA TRASPARENCIA, Y CON ELLO MEJORAR EL DESEMPEÑO

La “trasparencia interna” de cada “proceso” consiste en aplicar los puntos 2, 3 y 4 explicados antes al hablar de los procesos equitativos. Como en la empresa existen muchos procesos (más amplios y generales, o más específicos y concretos), esto supone que es necesaria la explicitación a los miembros de cada proceso, de toda la información que les afecta. A esto les llamaremos “trasparencia interna”: que “no es decir todo a todos”, pero sí decir a cada persona, todo lo relevante para su trabajo o desempeño.

Pero hay una “trasparencia externa” al proceso, que es un poderoso arma para extender las culturas, por imitación, ayudando particularmente a desarrollar una alta cultura del desempeño. Utilizaremos para esa transparencia una técnica que llamaremos “LA PECERA” que consiste en mostrar públicamente los resultados exitosos de las actuaciones de unas personas o de unos grupos, al resto de personas o grupos. Se trata de que las personas vean las actuaciones positivas de otros (sean muestras de buena equidad, sean de estilo de liderazgo, sean de organización de sus procesos, etc.), lo que sirve para motivar al resto de las personas a no quedarse rezagadas. Dar explicaciones a los demás sobre las formas propias de actuar al respecto de algo que han llevado al éxito, sirve para asentar los comportamientos propios, por una parte, así como para incentivar esas BUENAS PRACTICAS entre otros grupos o personas, lo que genera rápidamente una elevada CULTURA DE DESEMPEÑO en la organización.

Para ello es conveniente usar los buenos ejemplos, es decir, a los “líderes claves”: estos son las personas que pueden y quieren "liderar" o mostrar el camino a los demás, o que resultan ser “líderes naturales” o las personas con gran ascendente sobre otros en la organización por su prestigio. Lo mejor para extender estas nuevas culturas, es FOCALIZAR el esfuerzo en ellos, y mediante la técnica de “la pecera” extenderlo al resto de la organización por imitación, por el deseo de los demás de no quedarse rezagados:

consiste en preparar especialmente a esas personas en esas técnicas o estilos nuevos, y en usarlas posteriormente como ejemplo. Por supuesto, la PECERA (el mostrar los éxitos) debe estar abierta a todos: en la imitación y en poder usar todos los demás, a su vez, la pecera para mostrar sus avances, reside el poder de cambio de esta herramienta a lo largo de la organización. Y para hacerlo incluso más dinámico, que lo logrado por simple imitación, y provocar así su generalización más rápida y efectiva, convendría incluso usar alguna técnica de reconocimiento o de premio, tipo a las obtenidas con técnicas de gamificación.

E. REVISION DE LAS POLITICAS FORMALES: PROMOCION, FORMACION, EVALUACION, RECONOCIMIENTO, ETC.

Como es natural, si la EQUIDAD y la TRASPARENCIA son adecuadas y necesarias para el conjunto de la organización, también lo son para cada uno de los procesos parciales de la organización, incluidos los procesos de promoción, formación, etc. Por tanto, la “explicación y las reglas claras” a usar en dichos procesos, suponen en la práctica la explicitación de las políticas usadas para regular la promoción y la formación, entre otra. Y la “participación” exigida por la equidad, exige hacer dichas políticas, abiertas a todas las personas de la organización: a todas las que cumplan con los requisitos que en cada caso se estipulen. Por tanto, también los procesos de evaluación, formación, promoción, etc. y las políticas concretas que de ellos se derivan, deben de ejecutarse “equitativamente”, siguiendo las reglas de la equidad.

Huelga decir, que siendo normas conocidas y aplicables a todos, deben de ser equitativas (justas), ya que de lo contrario se producirán por su causa problemas en el clima laboral. Estas culturas si son mal organizadas (o no son equitativas), así como otros factores como la inflexibilidad y duración de la jornada, la injusticia de las retribuciones, la inadecuación de los medios a las tareas, etc., pueden constituirse también en importantes elementos desmotivadores. Por tanto, del mismo modo que como para “frenar” un coche, lo primero que hay que hacer es dejar de acelerar, para “motivar”, lo primero que hay que hacer es dejar de desmotivar. Al menos en la medida de lo posible.

F. LA GAMIFICACION COMO FORMULA

Como se ha dicho antes en algunos momentos, la gamificación (generar concursos, o juegos de competición lúdicos entre departamentos o personas) sirve para motivar a todos a participar. El hacerlo más lúdico conlleva aprovecharse de motivaciones más allá de lo económico, y permite además involucrar a más personas de forma voluntaria y predispuesta: supone quitarle hierro o tensión a los cambios, y hacerlos más participativos y agradables, ya que el aprendizaje de nuevas herramientas se da mediante juegos lúdicos y estimulantes. Los juegos permiten usar muchos tipos de motivaciones: no sólo las económicas; también funcionarán motivaciones como el reconocimiento público, el éxito, la celebración de la victoria, etc. Por último, los juegos unen a los grupos, y permiten romper barreras a la implantación.

Pero no vale cualquier juego de competición entre grupos: debe de ser un juego bien integrado con los objetivos que la empresa quiere conseguir. En ese sentido para implementar en una empresa una GESTION TRASPARENTE DE PERSONAS se recomienda encarecidamente el uso de juegos gamificados, ya que permite extender fácilmente por la organización todas las nuevas herramientas y prácticas asociadas a las nuevas culturas y políticas a promocionar. Con los juegos la gente se motiva más, participa más y opone menos resistencias. Gamificar es una forma barata y exitosa de conseguir motivar.

3.- MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE LAS PERSONAS

3.1.- INTRODUCCION: LAS FORMULAS “2 + 2 = 5” Y “2 x 2 = 6”

La gestión de personas ha de servir para aprovechar de forma óptima y sostenible el recurso más valioso a largo plazo de la empresa: sus personas. Y esto no interpela sólo a las empresas grandes, sino que está al alcance y es posible de hacer en empresas de casi cualquier tamaño, ya que en todas ellas existe el trabajo “entre personas”, desde el momento en que existan al menos dos personas. Lógicamente, la necesidad será mucho más imperiosa a partir de un determinado número de trabajadores a gestionar.

Cuando se coloca a las personas adecuadas en el lugar donde más rinden se consigue aumentar el output total (FORMULA “2+2=5”). Cuando se motiva a las personas, cuando se las reconoce, cuando se las gestiona mediante un liderazgo avanzado, el incremento de compromiso e implicación derivados, el incremento de la motivación y la no resistencia, y el incremento de la colaboración, provocan indudables crecimientos de la productividad. Asimismo, cuando las personas crecen profesionalmente y se les ofrecen oportunidades (se les reconoce), dan lo mejor de sí mismas y el producto total aumenta (FORMULA “2 x 2 = 6”). Esta es la base que permite comprender que en el crecimiento de la productividad, del rendimiento operativo, se puede producir relevantemente a través del cambio de la GESTION DE LAS PERSONAS, y de las culturas y estilo de liderazgo de la empresa, usando a las mismas personas.

Una gestión eficiente y adecuada de personas, permite además mejorar continuamente la organización a lo largo del tiempo, adaptarla y hacerla más sostenible a futuro, ya que las personas crecen y cambian con la organización. Con este tipo de gestión, el cambio y la innovación son más sencillos y se producen de forma más natural y ágil; con este engranaje tan bien engrasado, la organización es capaz de abordar procesos de diversificación, crecimiento, innovación, internacionalización, etc. de manera mucho más sencilla, rápida, y efectiva. Entrenar a la organización, gestionarla adecuadamente le da un potencial enorme, lo que genera grandes crecimientos desde el primer momento y también a futuro, crecimientos para los que está preparada, gracias a las personas que tiene dentro, que están formadas y están capacitadas para asumir el reto.

3.1.1.- LA FORMULA “2 + 2 = 5”

“Conseguir aumentar la CALIDAD y CANTIDAD de trabajo que se obtiene de cada persona”

Esto se logra mediante el uso de las siguientes técnicas de gestión:

- 1) Reconocer el potencial de las personas, y usarlo adecuadamente: consiste en colocar a las personas allí donde más se motivan y más rinden, dadas sus capacidades.
- 2) Gestionar el crecimiento de las personas para aumentar su potencial: consiste en dialogar y acordar con ellos un desarrollo profesional, proveyéndoles de oportunidades y formándoles para el liderazgo extendido, lo que provoca una enorme escalada en su productividad.

3.1.2.- FORMULA "2 x 2 = 6"

"Conseguir mejorar el rendimiento de los "grupos de trabajo" y de toda la organización en su conjunto"

Esto se logra mediante el uso de las siguientes técnicas de gestión:

- 1) Mejorar la equidad y la transparencia de la empresa: lo que provoca un clima general de mayor motivación e implicación, lo que redundará en la cantidad y calidad del trabajo individual y colectivo.
- 2) Mejorar el estilo de liderazgo en la empresa: provoca un mejor clima de colaboración entre las personas y sus líderes, además de una mayor y mejor comunicación, una mayor confianza y, en definitiva, la toma de mejores decisiones.
- 3) Un funcionamiento más equitativo de la empresa: provoca una mayor aceptación de las decisiones, una menor conflictividad, una mayor cohesión (sentimiento de pertenencia), y una mayor "motivación intrínseca" (menos "económica")
- 4) La gestión estratégica de personas: prepara y capacita a la empresa para ejecutar cambios estratégicos mayores, o para la innovación eficiente y efectiva cuando sea necesaria, lo que dota a la empresa de una "ventaja competitiva" importante.
- 5) Generar una cultura del desempeño, una cultura de liderazgo extendido, y una mayor equidad provocan conjuntamente una "multiplicación" de la productividad de la organización en su conjunto.

3.2.- RECONOCER Y APROVECHAR A LAS PERSONAS

Como es de suponer, es más fácil conocer a las personas (sus virtudes, destrezas, capacidades, etc.) que "desarrollarlas", y ni que decir tiene, que "cambiarlas". Por tanto, el primer esfuerzo que una empresa debe de hacer es el de evaluar a sus personas: conocerlas tanto en sus destrezas personales y profesionales, como en su formación académica y sus

experiencias profesionales relevantes, así como conocer sus aspiraciones y motivaciones, que son claves también en la gestión de dichas personas.

Con toda esta información a su disposición, información que puede estar ya disponible en los departamentos de personal de las empresas, aunque sea de forma parcial o incompleta, una empresa y un líder pueden hacer “gestión de las personas” que tienen en sus equipos: el objetivo es aprovechar al máximo su potencial, colocándolas allí donde pueden rendir más, o aportar diferencialmente a la organización. Y además asociarse con ellas, para trabajar su motivación, su implicación y su compromiso, de forma que la empresa pueda “desarrollar” esos recursos.

3.2.1.- EVALUAR Y CONOCER A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

Como se dice en el mundo de Internet: "sólo lo que se puede medir es susceptible de mejorarse". Y por tanto a la hora de gestionar personas el primer reto a abordar es MEDIR o EVALUAR a las personas: sus cualidades personales y destrezas profesionales (incluyendo sus destrezas para el liderazgo), así como sus conocimientos o formación y además sus experiencias relevantes anteriores tanto de su vida privada como profesional.

Pero además de todo esto, es necesario evaluar de cada persona el VALOR AÑADIDO DIFERENCIAL (aquello en que es único, diferente y que, como le encanta hacer, realiza con extraordinaria destreza), sus ASPIRACIONES (motivaciones, ambición profesional, etc.), así como su PERFIL EMPRENDEDOR (si tienen espíritu emprendedor) y su PERFIL CREATIVO (si son personas creativas).

3.2.2.- APROVECHAR POTENCIALES ESPECIALES Y DESTREZAS DE LAS PERSONAS

Para ello hay que colocar a las personas allí donde su aportación sea más necesaria o resulte más diferencial (FORMULA “2+2=5”), y esto depende de las capacidades de las personas y de sus aspiraciones profesionales, así como de las necesidades y oportunidades existentes en la organización.

Este aprovechamiento de los potenciales es, por tanto, función de al menos algunos de estos criterios combinados:

- ✓ sus capacidades destacadas o diferenciales (incluyendo su perfil creativo o emprendedor o sus otros valores añadidos diferenciales)
- ✓ sus destrezas de liderazgo
- ✓ sus aspiraciones profesionales y sus expectativas
- ✓ las necesidades concretas de la empresa, que debe planificar sus necesidades de personas y profesionales a lo largo del tiempo
- ✓ y los “retos importantes” concretos que la empresa se plantea en determinados momentos, y que exigen cualidades excepcionales.

La empresa debe conocer, cultivar y preservar las capacidades de todas las personas que alberga en su interior, para poder así afrontar sus retos futuros y satisfacer sus necesidades principales de personas; pero debe hacerlo principalmente con aquellas capacidades que son

más excepcionales o difíciles de encontrar, como el perfil creativo, el perfil emprendedor, o el perfil de líder avanzado, que existan en algunas personas de la organización.

3.2.3.- GESTION DE LA CARRERA PROFESIONAL: ACUERDOS CON LAS PERSONAS

Las personas tienen capacidades crecientes (tanto en destrezas como en experiencia, y de otros tipos), y por tanto esto indica que se puede generar una senda de crecimiento a cada persona, de forma dialogada con ella, en la que se planifica en alguna medida el crecimiento profesional. Esto provoca beneficios para ambas partes, pero exigirá también cosas a ambas partes. En general requerirá que la empresa les cree a las personas oportunidades para cultivar y a la vez practicar las competencias que va a ir necesitando después, al asumir nuevas responsabilidades; y a la persona le exigirá el esfuerzo de aprender, y la necesidad de demostrar.

Hablamos por tanto, de gestionar dialogadamente las carreras profesionales de las personas. Hacerlo puede evitar en parte la marcha de estas personas valiosas, y además sirve para que la empresa planifique su crecimiento y cambio (cualificando a las personas para que puedan ocupar las posiciones que se vayan generando o quedando vacantes, cuando esto sea necesario).

3.2.4.- EVITAR LA DESCAPITALIZACIÓN

La marcha no intencionada e inesperada de personas que han ido creciendo en la organización supone una descapitalización de estas, que debe ser evitada, mediante la gestión de la carrera profesional que hemos visto antes. Pero además, hay una forma más de prevención, que consiste en disponer de varias personas adecuadas para cada puesto, en virtud de la polivalencia de las personas, lo que mitiga en parte el daño que esto hace a la organización.

El daño debe además ser minorado generando técnicas de “compartición del conocimiento”, como la creación de un “repositorio de conocimiento” y de un registro de contactos, que permita el traspaso de contactos profesionales. Ambos registros serán compartidos a lo largo de la organización, pero prioritariamente con los colaboradores cercanos, de forma que la ausencia o alejamiento de una persona no provoque un empeoramiento significativo del servicio a los clientes.

La combinación de ambas técnicas resulta una prevención importante y suficiente para evitar importantes descapitalizaciones en circunstancias de alejamiento de personas, para evitar situaciones que pongan en riesgo el futuro de la empresa.

3.2.5.- DAR EL FEEDBACK ADECUADO

Las aspiraciones de la gente son uno de los criterios más importantes a la hora de gestionarles, ya que debemos acompañar sus deseos de crecimiento personal a las necesidades de la organización, que pueden ser, originariamente, diferentes en ritmo.

Pueden darse, además, situaciones en que determinadas personas presentan un mayor nivel de aspiraciones de lo que su actual capacidad demuestra, o de lo que la empresa puede ofrecerles. En este caso debe también dárseles el feedback adecuado y quizá llegar a un acuerdo,

para acompañar las oportunidades y retos que la empresa le ofrece con sus deseos de crecimiento. Si existe una incompatibilidad insoslayable la empresa deberá informar (feedback) y negociar con dicha persona una solución o salida.

Puede darse también el caso inverso, que es el de una persona que teniendo grandes capacidades que le permiten aspirar a altas cotas profesionales, no las conoce o no las desarrolla porque no aspira a alcanzarlas, a pesar de que están a su alcance. Con estas personas se trata de motivarles y de proponerles crecer. Y todo esto asumiendo que existen personas que realmente no quieren, o no se sienten capaces, de asumir poder y mando sobre personas. Esta postura deberá admitirse y gestionarse, sobre todo cuando esas personas sí deseen y sean capaces de asumir importantes responsabilidades individuales, o de asumir puestos que exijan grandes cualidades profesionales, que ellos pueden tener en su campo. El feedback y la negociación adecuada es necesaria en todos estos casos.

3.3.- DESARROLLAR, POTENCIAR O MEJORAR

Además de identificar y aprovechar, la empresa puede llegar a MEJORAR las destrezas de sus personas. Muchas de esas mejoras surgen como consecuencia práctica derivada de la implantación de las nuevas culturas en la empresa. Por tanto, la primera y más efectiva forma de desarrollar destrezas de liderazgo extendido, y culturas de participación, desempeño, formación, etc. adecuadas, es aplicar las herramientas y técnicas explicadas antes para la gestión avanzada de personas.

En general diremos que la forma más eficiente para “desarrollar” las capacidades de las personas es generar las oportunidades y las culturas adecuadas para que las personas practiquen sus capacidades en todos estos ámbitos. En cualquier caso, esta fórmula (desarrollar) es más exigente que la anterior de “evaluar” y “aprovechar”: lleva más trabajo, exige más tiempo, y además exige de la "connivencia" o participación de las personas, empezando por los líderes. Pero también tiene mejores resultados (FORMULA “2 x 2= 6”)

Como se ha dicho antes, las culturas adecuadas de liderazgo, y el uso de las herramientas de cambio en la organización, tienen una gran incidencia en las personas, ya que dan oportunidades de practicar y ejercer estas destrezas. Se trata de generar suficientes ámbitos para el ejercicio y la práctica de dichas destrezas, pero a la vez es necesario generar "talleres" y cursos donde las personas puedan aprender, entender y practicar todas esas destrezas (en un entorno controlado que les permite afinar y corregir las formas), tanto a nivel de líderes o responsables, como a nivel de colaboradores. Las personas deben de aprender sobre las destrezas del liderazgo avanzado, pero además deben de aprender a gestionar sus Mini-procesos, sus ámbitos de responsabilidad, de forma avanzada y equitativa, práctica que les reportará mejores resultados individuales (y con ello globales de la organización) y que les permitirá practicar sus capacidades de liderazgo, de cara a asumir crecientes responsabilidades.

3.3.1.- ¿Qué COSAS SE PUEDEN INCENTIVAR O DESARROLLAR EN LAS PERSONAS?

Analicemos aquí si es posible o no cambiar significativamente algunas de las destrezas y de las características de las personas adultas, ya que hacer grandes esfuerzos por cambiar algo que es difícilmente cambiable, puede suponer una pérdida de recursos, al igual que, inversamente, poder cambiar mucho algún aspecto relevante de las personas, usando sólo unos pocos recursos, representa una gran oportunidad que no debemos perder:

- ✓ **¿Es posible cambiar las aspiraciones de las personas?** Lo normal es que casi todo el mundo quiera crecer y, por tanto, se trata menos de cambiar esto, como de potenciar o despertar esa posibilidad (al posibilitar). En este caso, diremos que sí es posible, y que nuestra actuación más habitual será la de motivar a la gente para que crezca en aspiraciones
- ✓ **¿Es posible cambiar los tipos de motivaciones usadas?** Lo normal es reaccionar a muchos tipos de motivaciones diferentes, y no responder a un solo tipo de motivación. Todo el mundo responde en alguna medida a "motivaciones intrínsecas" aunque estas estén ahora dormidas o no activadas: se trata, por tanto, de despertar dichas motivaciones intrínsecas, o de incentivarlas. Esto es posible, como hemos visto antes, tanto con culturas y dinámicas de empresa, como con actuaciones individuales personalizadas.
- ✓ **¿Es posible cambiar la implicación?** Se trata de sentir como tuya a la empresa: sentirte parte de ella. Es posible potenciarlo: como hemos visto antes, es posible subir el nivel de implicación y conseguir que la gente de más por la empresa, incluso yendo contra su interés personal, a través de la equidad y la implicación producida por el reconocimiento.
- ✓ **¿Es posible cambiar la cantidad de trabajo producido?** La cantidad de trabajo es una consecuencia de la motivación, aspiraciones, implicación, etc. Al trabajar aquellas aumentamos estas. Por tanto, si es posible.
- ✓ **¿Es posible cambiar la calidad del trabajo de las personas?** El trabajo individual, de la misma manera o con la misma lógica que hemos explicado para la cantidad, puede mejorar en calidad. Pero la "gran mejora" puede producirse de cara al trabajo de equipo: este sí que es mejorable, generando las culturas adecuadas, que favorezcan el compartir conocimiento, la mayor coordinación, y en general los procesos equitativos.

De hecho como vemos, a casi todos los niveles, debemos concluir que SI se puede cambiar actitudes y comportamientos, y sobre todo incentivarlos. Y que casi todos los cambios vienen asociados a la aplicación de las herramientas propias de la Gestión Avanzada de Personas. En este caso, además no sólo conseguimos que "2 + 2 = 5" (hacer más con los mismos, al colocarlos en las posiciones adecuadas a su capacidad) sino que conseguimos que grupalmente sean mucho más productivos, con lo que podríamos decir que SE multiplica el efecto en toda la organización: algo así como indica la fórmula "2 x 2 = 6".

3.3.2.- ¿COMO GESTIONAR DETERMINADO TIPO DE PERSONAS?

En cada caso habrá que estudiar los intereses o necesidades propios de la empresa y combinarlo con el análisis de las potenciales aportaciones de cada persona a la organización. Por tanto, la gestión exige una actuación personalizada, adaptada a cada persona, pero basada en políticas generales, equitativas y transparentes en la medida de lo posible. Las personas no deben

de percibir a la organización como discriminadora, sino que deben de usarse políticas generales, que son las que permiten la gestión diferente de las personas en función de que sus valías y destrezas objetivas también son diferentes, y en hacerlo de forma transparente.

4.- EL CAMBIO PERMANENTE. LA SOSTENIBILIDAD A TRAVES DE LAS PERSONAS

4.1.- EL CAMBIO SIEMPRE SE EJECUTA CON PERSONAS

Todos los cambios en las organizaciones requieren del concurso de personas, y en gran medida exigen de la participación y de su adopción por todas las personas. El adoptar un estilo de liderazgo avanzado, propio de la gestión avanzada de personas (equidad, transparencia, políticas adecuadas), supone un “cambio de mentalidad” en las personas de la organización, que permite a las empresas abordar con éxito “retos” y exigencias crecientes a lo largo del tiempo.

Esta es una virtud importante de la adopción de este nuevo enfoque de Gestión de Personas que es necesario considerar, ya que su adopción no supone exclusivamente un cambio en la productividad de forma inmediata o a corto plazo, sino que produce efectos incluso mucho más importantes en el medio y largo plazos, entre los que destacan:

1. Entrena y prepara a la organización para afrontar cambios estratégicos en el futuro.
2. La capacita para abordar retos exigentes a futuro.
3. Consigue ahorros debido a que puede usar más factores de motivación intrínseca, sin tener que recurrir tanto a incentivos económicos.
4. Se descapitaliza menos la empresa, ya que disminuye el índice de abandonos no deseados de la organización, e incluso provoca menos distorsiones en el caso de la salida de algunas personas de la organización.
5. Genera un clima laboral positivo, y culturas positivas que se retroalimentan continuamente.

Por tanto, como todo cambio o innovación futuro necesario para asegurar la supervivencia de la organización implicará a personas, la GESTION AVANZADA DE PERSONAS es la mejor forma de entrenarse y prepararse para dicho cambio, que siempre se está produciendo y siempre se producirá: sea este cambio pequeño o sea grande; sea lento o sea acelerado. Una estructura entrenada al cambio, con personas motivadas e implicadas, y que saben trabajar en común practicando un estilo de liderazgo avanzado, es la mejor garantía para afrontar ese cambio continuo, incremental o radical, de manera adecuada. Por eso la gestión de personas es tan importante.

4.2.- LA FORMA DE IMPLEMENTAR CAMBIOS SIEMPRE SIGUE LAS MISMAS PAUTAS

Para provocar un cambio en las organizaciones lo conveniente es concentrar los esfuerzos en lugar de dispersarlos: esto quiere decir que es mejor centrarse en las personas o factores clave para, cambiando positivamente estos, conseguir la expansión y generalización en la organización a través de un efecto epidémico.

El principal factor clave es, sin duda, el estilo de liderazgo adoptado por las personas con más poder jerárquico, ya que de sus decisiones y actuaciones dependerá la adopción práctica y efectiva de los cambios que hayan de tomarse en niveles inferiores de las organizaciones: ellas deberán impulsar la adopción de un estilo de liderazgo avanzado (empezando por si mismas) y la transformación de las políticas aplicadas en la empresa, para permitir así la equidad y la transparencia. Ellas deberán planificar el “cambio cultural”, planificando las acciones y la adopción de las herramientas que puedan permitir la adopción de las nuevas culturas.

Es por tanto del todo punto necesario para el cambio, el impulso de los líderes de la organización. Impulsar el cambio en la gestión de personas, supone impulsar uno de los factores claves en su competitividad y en su sostenibilidad futura. Por eso lo aconsejamos.

CAPITULO 2

IMPLANTANDO LA GESTION AVANZADA DE PERSONAS

1.- ¿QUE ES? ¿PARA QUE SIRVE LA GESTION AVANZADA DE PERSONAS?

Si dinamizamos las empresas mediante la generación de nuevos “procesos” estratégicos y operativos, y esos procesos, para su adecuado funcionamiento, necesitan ser “equitativos”, entonces debemos imprescindiblemente, hacer una gestión avanzada de personas.

Las empresas que quieren mejorar su CLIMA LABORAL y la MOTIVACION de las personas, y luchar contra algunos de los problemas operativos que se producen en ellas debidos a problemas de comunicación, colaboración o motivación de personas, disponen de esta herramienta, que tiene por objeto rediseñar algunas de las políticas sobre personas, y algunas de las culturas actuales, existentes en la organización.

NO podremos hablar de la existencia de una Gestión Avanzada de Personas en una organización, si no se observan como mínimo las siguientes prácticas:

- A. Que los diferentes procesos de la empresa se gestionen de forma EQUITATIVA (es decir, con participación, explicación o comprensión de las decisiones, reglas de juego claras, y atribuciones claras y conocidas)
- B. Que se favorezcan los elementos que impulsan la MOTIVACION y se corrijan los elementos que la disminuyen.
 - ✓ Entre los que la favorecen están: la buena comunicación, los intereses comunes, la cultura de la participación, el reconocimiento de la labor de las personas, el buen liderazgo, el escuchar a la organización, una cultura adecuada de formación, de promoción, etc.
 - ✓ Entre los elementos a cuidar para no provocar la desmotivación están: las políticas salariales conflictivas, las condiciones de seguridad laboral, los horarios, la conciliación, problemas de deficiencia de medios, etc.

Complementariamente, existen otras actividades que también mejoran el clima laboral y la gestión de las personas en la organización:

- A. La implantación de una elevada cultura del DESEMPEÑO (la técnica de la pecera)
- B. La implantación de una nueva cultura del LIDERAZGO: definiendo el estilo de liderazgo a ejercer, e incluyendo un plan para el cambio, incluyendo acciones de formación específica en competencias para el liderazgo.
- C. La implantación de una cultura de desarrollo de las competencias personales y destrezas profesionales a lo largo de toda la organización.

2.- VENTAJAS

Una correcta gestión del recurso personas, consigue aumentar la efectividad del recurso más importante de la empresa, haciéndola más productiva. Y todo porque las personas motivadas:

1. Generan una mayor implicación y proactividad.
2. Son más responsables y están más dispuestas a realizar sacrificios: a dar más de sí mismas (motivación intrínseca).
3. Se comprometen más con la empresa, y más a largo plazo.
4. Se forman y desarrollan más, atendiendo mejor a los nuevos requerimientos de sus puestos de trabajo.
5. Participan más y sin suspicacias o recelos en los cambios que la empresa debe realizar.

Una empresa debe evolucionar continuamente. Para que esto sea posible de forma eficiente, rápida, económica y sin resistencias, debe contar con personas dispuestas, motivadas y comprometidas con la empresa. Si no cuenta con ello, la empresa tendrá dificultades para afrontar los cambios, y probablemente los ejecutará tarde y mal, perdiendo cuotas de mercado, e incluso poniendo en riesgo su pervivencia.

3.- DINAMICA DEL PROCESO: FASES

FASE 1. Caracterización de la Gestión de Personas actual: suerte de auditoría para detectar puntos fuertes y puntos débiles

- ✓ Reconocer el CLIMA LABORAL actual de la organización: nivel de motivación, compromiso, toxicidad de las relaciones, sentimientos de las personas, creencias negativas, opinión sobre las políticas de la empresa, etc. Reconocer además “las culturas reales” existentes en la empresa: las que la gente siente que se dan.
- ✓ Reconocer las políticas “formales” de la empresa en: formación, selección y promoción, retribución, reconocimiento, recompensa, liderazgo, participación, colaboración, políticas de atención a las personas, etc. Y como consecuencia de ello, reconocer las lógicas que hay detrás de las correspondientes CULTURAS en que se materializan; además de ver si el resultado es que las culturas reales existentes, corresponden con dichas “culturas formales” previstas.
- ✓ Reconocer el nivel de EQUIDAD en el funcionamiento de los diferentes procesos.
- ✓ Y responder, entre otras, a las siguientes preguntas: ¿conoce la empresa los intereses y motivaciones de sus trabajadores?; ¿conoce bien sus perfiles personales, competencias y capacidades?

FASE 2. Definición de la NUEVA ESTRATEGIA DE PERSONAS (objetivos y planes de acción a ejecutar para obtener un cambio en las culturas de la empresa), y de las políticas concretas en que se materializa.

FASE 3. Despliegue de la nueva estrategia: será necesario realizar un plan para la superación de las barreras a la implantación y a la adopción. Pero además deberemos implementar cada una de las nuevas políticas decididas e implementar las nuevas herramientas acordadas, mediante las acciones correspondientes que se hayan planificado.

FASE 4. Control y ajustes: tras un periodo de implementación de esas políticas en la organización, revisaremos la evolución del CLIMA LABORAL y de las CULTURAS de la empresa. Si estas no han cambiado, deberemos investigar las causas que lo motivan y, en su caso, realizaremos ajustes o cambiaremos de planes en las actuaciones o incluso de políticas, si estas no han resultado efectivas.

4.- CULTURA DEL DESEMPEÑO

Para mejorar el “desempeño”, se utiliza una fórmula de RECONOCIMIENTO PÚBLICO de la ejecutoria de las personas de la organización. El proceso consiste en la presentación pública de una persona o de un grupo de un proyecto realizado por ellos con éxito en su desempeño profesional, indicando el problema que se pretendía inicialmente resolver, las acciones emprendidas para ello, y los resultados obtenidos finalmente.

El visualizar el desempeño de otros (sobre todo de las personas clave, líderes naturales o con ascendente) sirve para motivar a otras personas, ya que les introduce el deseo de “no quedar rezagados” y de participar “presentando sus propios logros”, lo que suele provocar en poco tiempo una elevada CULTURA del DESEMPEÑO en la organización, y con ello una mejora significativa en los logros de las personas y los grupos.

5.- CULTURA DEL LIDERAZGO

Buena parte de la responsabilidad sobre la motivación y sobre el buen clima laboral de las organizaciones recae sobre las personas que ocupan los papeles clave de la organización: los líderes. Estas son las personas sobre las que recae en muchos casos la aplicación de las diferentes políticas de personas definidas, así como la implementación de la equidad. Preparar a esas personas para hacerlo bien es, por tanto, una necesidad.

Las competencias personales y profesionales que un líder debe tener, son desarrollables mediante talleres prácticos y cursos. Hay muchas personas que pueden tener ya suficientemente desarrolladas algunas de estas destrezas, pero que deben, lógicamente, intentar mejorar aquellas en que no son tan competentes actualmente. Para ello, se les organizan unos procesos específicos de aprendizaje, muy personalizados, para la formación en dichas competencias, planificados de acuerdo con las necesidades de cada líder, ajustados a su perfil actual y a sus necesidades de mejora.

6.- IMPLANTACION DE LA CULTURA DEL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES

Extender a toda la organización un sistema de EVALUACION, RECONOCIMIENTO, y RECOMPENSA de las competencias personales o profesionales es bueno para ella. La empresa debe, para lograrlo, realizar en alguna medida todas estas tareas:

1. Evaluar las competencias adecuadas y necesarias para el desempeño de cada puesto de trabajo e informar sobre ello, además de tenerlo en cuenta a la hora de realizar los planes de promoción y de formación: ASSESSMENT CENTER
2. Dar el FEEDBACK adecuado a las personas (informarles) sobre la evaluación que se les hace desde la empresa, respecto de cada una de las destrezas o competencias: los niveles que poseen en cada una de ellas.
3. Poner a disposición de las personas de la organización de medios para mejorar dichas destrezas y competencias, incentivando el aprendizaje y la práctica de estas.

CAPITULO 3

EL PERFIL DE LA PERSONA EMPRENDEDORA

LA PERSONA EMPRENDEDORA

Siguiendo textos de referencia al respecto del “emprendimiento” podemos listar las siguientes características que se hallan presentes en el perfil de los emprendedores (*):

1. **Son innovadores, con soluciones originales y permanentes.** Es decir, participan de la personalidad creativa que hemos descrito en otro documento, y además son capaces de “dar forma” a esa creatividad, materializándola en productos o servicios concretos. Es decir, llevan la creatividad hasta las últimas consecuencias, dándoles forma: creando soluciones.
2. **Son de "miras amplias". Ven las cosas "con perspectiva".** Su capacidad de comprender la realidad es muy grande, y por eso son capaces de encontrar necesidades mejor que otros, y así explorar nuevas opciones.
3. **Son geniales** (creativos), **flexibles** (aprenden de los fallos y corrigen el rumbo) y **buenos comunicadores.**
4. **Son osados**, en base a su profundo conocimiento del mercado donde se mueven.
5. **Son conscientes de sus carencias**, y por ese motivo aprenden constantemente.
6. **Son alegres y de carácter vital**
7. **Son constantes. Tienen fuerte auto-motivación** para conseguir las metas que se señalan a si mismos.
8. **Son líderes**, y tienen amplios conocimientos sobre aspectos relacionados con las relaciones humanas.

(*) Nota: el perfil del emprendedor señalado aquí está basado en documentos sobre emprendimiento de la SPRI (Gobierno Vasco)

1.- INTRODUCCION

Como vemos al examinar este perfil, las características que se hallan presentes en las personas muy creativas, están presentes también en las personas emprendedoras. En realidad los “emprendedores” son personas “muy creativas”, que además presentan una fuerte auto-motivación para poner en práctica sus “empresas” (actuaciones): no sólo son inteligentes y creativos, sino que incorporan una fuerte proactividad, una fuerte iniciativa para sacar adelante sus ideas y proyectos, para lo que se sienten muy motivados, ya que tienen una enorme fe en si mismos, y conocen muy bien la realidad del campo en el que innovan, lo que les permite ser osados. Son personas muy vitales, con fuerte ilusión por la vida: de ahí en parte su fuerte proactividad.

Como vemos un emprendedor participa de muchos rasgos que caracterizan a las personas creativas. Lo más seguro es que sea una de ellas. Pero además incorpora una fuerte “motivación” para sacar adelante algo, para ponerlo en marcha. En realidad podríamos decir que una persona creativa con mucha vitalidad y proactividad, se convierte en su vida en una persona emprendedora. En este sentido, debemos de disociar el concepto “emprendedor” de la realidad de “montar una empresa”: uno puede ser emprendedor y desarrollar su acción de otras maneras, incluyendo otros campos que no son el económico o, por ejemplo, ejerciendo la dirección en organizaciones existentes, transformándolas o gestionándolas para hacerlas crecer. En ese sentido, los emprendedores pueden estar dentro de las empresas, y no necesariamente necesitan generar sus propias empresas para “emprender”. Convendrá, por tanto, reconocer el potencial emprendedor en las personas de la organización, y tenerlo en cuenta a la hora de abordar proyectos nuevos, como la diversificación de negocios, el intraemprendimiento, o como proyectos que conlleven la gestión del cambio estratégico, etc. Hemos de tener en cuenta que no todos los líderes tienen perfil emprendedor, aunque sí existan algunas características similares entre unos y otros, como ya hemos visto en otro texto, y por eso hemos de saber detectar ese espíritu y destrezas emprendedoras, y saber utilizar adecuadamente a este tipo de personas para afrontar retos importantes en la organización.

2.- LA PERSONA EMPRENDEDORA, LOS LIDERES y LOS COLABORADORES

Un punto clave en este análisis es establecer la relación que existe entre el perfil del emprendedor y las labores de liderazgo: en muchos aspectos las personas con capacidades y aspiraciones de liderazgo comparten características con los emprendedores. De hecho, asumir un papel directivo y de liderazgo, supone una actividad en muchos casos similar a la que ejecuta un emprendedor. Conocer esta relación es importante, porque descubrir el carácter “emprendedor” es posible, y eso debe servir para evaluar el potencial de liderazgo de alguien, y su capacidad de asumir retos más importantes dentro de la empresa, de cara a generar nuevos negocios, por ejemplo.

Del mismo modo, comprender la similitud existente entre los perfiles adecuados para el liderazgo y para la labor de emprendizaje, sirve para comprender que alguna experiencia de

liderazgo en empresas es una buena forma de prepararse de forma práctica para el “emprendimiento”. Es decir, la experiencia ayuda; y de hecho, lo natural es que el emprendimiento se haga por personas en sectores que ya conocen bien (o derivados o similares a estos, o en actividades o materias que se dominan bien) lo que aconseja que exista a la hora de afrontar la aventura en solitario, la experiencia previa que permita conocer bien las “claves de un mercado”, antes de abordarlo y competir en él. Esto tiene importantes implicaciones prácticas, que deben matizar las bases o criterios que se utilizan en los programas de ayudas al “emprendimiento”.

Además de los líderes, la empresa dispone de los colaboradores. Al repasar los estilos de colaboradores que existen (más adelante), podremos identificar un tipo al que denominamos PROACTIVO: se trata de una persona con vocación o aspiración de liderazgo, con vocación y motivación para crecer profesionalmente y que aspira a lograr posiciones de responsabilidad. Y un emprendedor, en el fondo, no deja de ser eso mismo: una persona de ese tipo pero en su grado máximo de capacidad, creatividad, y compromiso. Es, por tanto, importante localizar en la organización a las personas así tan pronto como se pueda y aprovecharlos, llegando con ellos a compromisos de carrera y potenciando sus capacidades de liderazgo y la calidad de su desempeño.

Esta realidad permite introducir un comentario añadido sobre este tema, que puede ser muy útil en la gestión de las organizaciones. Hoy hablamos de INTRAEMPRENDIMIENTO cuando nos referimos a emprender desde dentro de las organizaciones, es decir, a que estas inicien un camino para abordar nuevos tipos de mercados, construyendo para ello nuevos productos y nuevos modelos de negocio. Es, en definitiva, un proceso de crear un “nuevo negocio” dentro de la organización. Para llevar adelante esta misión, es necesario contar en la empresa con una persona de perfil emprendedor a la que se pone al frente del proyecto; a liderarlo. Es por tanto necesario, localizar entre las personas de la organización a aquellas que poseen ese “espíritu emprendedor”, ya que son un gran patrimonio o activo para las empresas. No tener, o no poder generarles a estas personas, misiones a la altura de su capacidad es, en principio, un pequeño despilfarro, pero es que además puede provocar, a la larga, una salida de estas personas de la organización, o incluso una desmotivación en su actividad normal para la organización, llevándoles a utilizar esas capacidades y esas energías excepcionales, en sacar adelante otros proyectos más personales o sociales.

CAPITULO 4

EL PERFIL DE LA PERSONA CREATIVA

¿CÓMO SON LAS PERSONAS CREATIVAS?

¿QUÉ CARACTERÍSTICAS PERSONALES ACOSTUMBRAN A TENER?

La presente guía intenta describir los rasgos de personalidad de las personas creativas y, de esta manera, permitir establecer unas bases para poder identificarlas en las empresas (reconocerlas) dentro de las organizaciones. En ese sentido conviene decir que no consideramos como creativas, al menos no necesaria o exclusivamente, a las personas que se dedican a determinadas actividades o profesiones “creativas”, sino a las personas que presentan de forma acusada y mayoritaria, los rasgos de personalidad que a continuación listamos, rasgos que pudieran parecer en principio, curiosamente, contradictorios entre si, pero que de hecho no lo son, porque es precisamente la combinación de esas características lo que les convierte en, o les permite ser, creativos.



(*) **NOTA IMPORTANTE:** El presente trabajo tiene como base el **MANUAL DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL** desarrollado por el **INSTITUTO MADRILEÑO DE DESARROLLO** en colaboración con otras agencias de desarrollo económico autonómicas y varias instituciones universitarias y tecnológicas españolas, con el apoyo de los fondos FEDER.

LA DUALIDAD DE LA PERSONA CREATIVA

1. Tienen una **gran energía física** (son movidos, vitales, nerviosos), pero a la vez son **capaces de controlarla y utilizarla focalizadamente** (son capaces de desarrollar una gran concentración)
2. Son personas con un **alto cociente intelectual** (muy inteligentes), pero pueden **mostrar signos de ingenuidad** (parecen infantiles o inmaduros en algunos de sus comportamientos)
3. Combinan **altas dosis de disciplina y responsabilidad** (sistemáticos, rigurosos, trabajadores), con **conductas irresponsables y lúdicas** (pueden jugar o “entretenerse” largo tiempo con ideas abstractas buscando respuestas a problemas poco prácticos)
4. Tienen una gran **capacidad de abstracción e imaginación para crear cosas nuevas** (capacidad de pensamiento imaginativo), y paradójicamente **perciben la realidad con extrema claridad** (capaces de comprender muy racionalmente la realidad)
5. Muestran **tendencias a la introversión** (lo que les permite explorar en su mente, entre sus ideas) y **opuestamente a la extraversión** (ponerse en relación con personas para enriquecerse gracias a las ideas que de ellos reciben)
6. Tienen **gran confianza en su capacidad para conseguir empresas y superar retos** (mucha fe en si mismos), pero a la **vez tienen la humildad suficiente para asumir sus errores, y así poder corregirlos** y seguir avanzando (les obsesiona la realidad, no aparentar que saben o cubrir el expediente)
7. Son **personas dominantes, duras, con una fuerte y marcada personalidad** (personas con “las ideas muy claras” a las que es difícil mostrar cosas nuevas, que no sepan ya), pero a la vez con **una sensibilidad superior a la media que les permite apreciar aspectos del entorno que a otros se les escapan o consideran superfluos** (su capacidad de percepción es mucho mayor a lo normal, porque están muy entrenados a buscar información, la materia prima que les permite generar sus pensamientos, lo que es su hobby)

8. Tienen **predisposición a correr riesgos y a la rebeldía** (les gusta crear y lanzar al mundo lo creado, y ese es un proceso no exento de enormes riesgos), lo que les obliga a la **interiorización previa y consciente de los valores y de las reglas de juego** de los ámbitos donde actúan (aprenden a censurarse y a moderarse y a no ir demasiado lejos con sus actuaciones por temor al rechazo)
9. La **gran implicación por el trabajo que realizan** es fruto de la pasión que ponen en él (se implican totalmente con sus creaciones), pero para evitar perder rigor por esa pasión que les ciega, **han de realizar valoraciones objetivas de sus avances** (muchas veces ponen en duda lo acertado de sus creaciones, e intentan comprobarlo con datos reales poniendo a prueba sus conclusiones, o con la opinión de otros)
10. **La excitación y disfrute de descubrir cosas nuevas les resulta estimulante** (inventar, crear, resolver problemas, o descubrir la verdad que se esconde detrás de una cuestión o realidad), pero **su personalidad está originada por el desasosiego de no dar con todas las respuestas a sus muchas preguntas** (la motivación que hay detrás de su tensión inventiva, es que se sienten incómodos con las cosas que no comprenden, con los problemas que no logran resolver)

1.- COMPRENDIENDO A LOS CREATIVOS

Ninguna de las características arriba expresadas son “contradictorias” entre sí, sino que, debidamente comprendidas se demuestran como rasgos lógicos y necesarios para esas personalidades. En el presente texto, presento una explicación lógica que muestra el porqué de cada una de esas características y que, a la vez, da cohesión y sentido al conjunto de ellas ya que, si bien se examina, no dejan de ser características absolutamente asociadas por relaciones causa-efecto: las personas creativas no son “bichos raros”, sino personas con una naturaleza especial.

¿Por qué son así? ¿Cómo detectar y cultivar como empresa, o incluso como sociedad, la “semilla creativa” que algunas personas tienen en su seno? Empezaremos por enfocar el tema: ¿qué es antes: el huevo o la gallina? ¿Las características descritas arriba son la causa o la

consecuencia de la personalidad creativa? La pregunta no tiene una fácil respuesta; siempre será discutible. Lo mismo ocurre aquí: la explicación que “damos” es, por tanto, sólo un ejercicio de exploración intelectual.

La **“curiosidad”** es la madre de todas las creatividades. **“Crear”**, a mi modo de ver, es reordenar cosas; es darles un nuevo enfoque; es verlas de manera muy diferente y, por ello, original. Así, las creaciones surgen casi siempre de la aplicación en un campo concreto, de modelos cogidos de entornos o disciplinas completamente diferentes: las creaciones suelen ser el resultado de dar una explicación o solución más útil a algún hecho o problema de un campo, basándose en una composición similar, o en una lógica de cómo funciona algo de “naturaleza similar” en otra disciplina.

Por tanto **“crear”**, por su origen y composición, exige tener “muchos y variados conocimientos” sobre cosas, y saber combinarlos adecuadamente. Aquí conviene distinguir entre “aprender” y “memorizar”: memorizar sirve para retener la secuencia de los hechos que han pasado; pero sólo podemos extraer “conocimiento” (aprendemos) cuando somos capaces de comprender la serie de razonamientos causa-efecto que encadena el origen de las cosas con sus consecuencias, y podemos así predecir efectos “similares” en situaciones que a futuro se nos puedan dar. El verdadero fruto sólo se obtiene cuando podemos **“extraer conocimiento”** es decir, conclusiones que sean útiles para otras situaciones similares, de **“naturaleza” similar**, que presentan “características” **iguales en su esencia**; proceso al que llamaremos **“aprender”**.

Y para una persona creativa, el espectro de “situaciones similares” que se dan en la vida es absolutamente amplio: todo puede servir de base para elaborar nuevas teorías, en campos en principio muy diferentes, ya que **han aprendido a reconocer las “naturalezas similares” o “parecidas”** de cosas aparentemente diferentes: los creativos trascienden de los detalles particulares de cada caso, para comprender las naturalezas o esencias que subyacen. Cuando localicen situaciones similares en su naturaleza, que no en sus detalles concretos, les parecerá normal usar esa lógica aprendida antes en otro campo, para ver si funciona en el nuevo campo. Y si no les funciona, se autoimpondrán descubrir en qué difieren las naturalezas de ambos hechos, porque eso matizará la lógica anterior aprendida, enriqueciéndola (matizar una lógica es enriquecerla, hacerla más efectiva).

Este proceso permitirá usar esa **“lógica”, confirmada** en situaciones con “detalles” completamente diferentes en apariencia, pero que presentan en el fondo un problema de similar naturaleza, para hacer inferencias en otros campos. Para una persona “creativa” no hay diferencia entre ellos: el problema es el mismo, y podría solucionarse de la misma forma; bastará con cambiar los detalles. **Esa es la potencia de la “creatividad”**.

Por tanto, al hablar de creatividad deberíamos de hablar de **personas que “aprenden” mucho**, en el verdadero sentido de la palabra aprender; de personas que **intentan “comprender” las lógicas, las relaciones causa-efecto que explican los porqué de los hechos** o realidades que se les muestran, o de los problemas que se les presentan. Estas personas necesitan “comprender” las lógicas, y necesitan caracterizar las “naturalezas” de los hechos a que corresponden esas lógicas; sienten pulsión por ello, porque **son incapaces de conformarse**

con **“memorizar”**. Son **hiper-curiosos**; lo quieren saber todo, y de todo saber el porqué. Pero, ¿no son así todos los niños?, ¿no atraviesan todos por esa fase del preguntar el “porqué” de todo? Este detalle de la “curiosidad innata” de los niños no es baladí en la comprensión del desarrollo de la personalidad creativa, como veremos a continuación.

Ahí está la clave: una de las características de su personalidad, como hemos visto arriba, es que **“son rebeldes”**. Eso es exactamente lo que pasa, lo que les hace creativos. Para estas personas **nada puede ser “porque sí”: eso les destroza, les rompe**; no lo aceptan. **Necesitan comprender, o no “aprenden”**; no aceptan acríticamente las cosas. Llegado el caso, cuando crezcan, ya aprenderán a “someterse a las reglas” en un proceso, como se ha dicho, de “interiorización de valores” que es muy memorístico, y un poco frustrante para ellos. La “tecla”, por tanto, es que esas personas no aceptan explicaciones sin contenido “lógico”, explicativo y racional, a sus preguntas de por qué. La razón de su no aceptación, no la sé, pero es la clave de todo esto, y la vía para cultivar e impulsar el desarrollo y proliferación de personas creativas. Si he de intuir la razón de esa “no aceptación”, pienso que será que son seres de una “extraordinaria inteligencia”, es decir, que creen que la **“mente” y la razón, son capaces de desentrañar la verdad que hay detrás de todo, porque su “experiencia” pasada así se lo ha demostrado**: han aprendido a confiar en la razón, y han sido hábiles usándola, lo que les ha permitido **“reforzar” dicho comportamiento**, es decir, realimentar, y con ello acrecentar, su inteligencia: es la suma de una buena materia prima, y de un “reforzamiento” adecuado, lo que permite ese desarrollo creativo. **A mayor reforzamiento, mayor creatividad se desarrollará.**

Así, una persona que recibe las suficientes respuestas a sus preguntas infantiles, si estas respuestas están llenas de lógica y de explicación y ve que dichas explicaciones son útiles, aprende que la lógica es una maravillosa vía para “dominar el mundo”, para “manejar la vida propia” y de hacerse con “las riendas de su futuro”: esa persona descubre el proceso, le gusta y claro, **“lo adopta” como hábito; pasa a ser su forma de funcionar**, su forma de comprender las cosas.

Hemos dicho que esas personas que “tanto y tan bien” han aprendido, **deben además saber relacionar las “esencias” o naturalezas de las cosas**: buscar las esencias exige un enorme ejercicio de abstracción y de concentración y, sobre todo, **“saber combinar las lógicas adecuadamente”**: la experiencia práctica de otros, las explicaciones que son de esa naturaleza y que reciben de sus tutores, profesores o de los adultos en general, ayudan a reforzar el proceso de saber buscar naturalezas profundas y de saber usar lógicas en naturalezas de índole similar, aunque de campos o situaciones diferentes. Aprenden de los “razonamientos” que reciben como niños de esas personas, a hacer sus propios razonamientos con funcionamientos similares; aprenden las formas de analizar o abordar los problemas, formas que interiorizan y usan para analizar o abordar los problemas por si mismos. Es por tanto, esa buena materia prima, adecuadamente tratada y guiada con enseñanzas adecuadas de tipo “creativo”, lo que permite el refuerzo de estos métodos creativos (de análisis y de razonamiento) en sus mentes, de forma que se constituyen en la forma de pensar habitual de estas personas, lo que les permite ir generando y acrecentando su capacidad creativa.

Por tanto, ¿dónde están las diferencias en el resultado final de unos niños y otros? Acabamos de indicarlo. En primer lugar hay personas con más curiosidad que otras; hay personas con más –llamémosle- capacidad intelectual innata que otras para generar aprendizajes; y además, hay personas que reciben un mejor trato educativo (se les ofrecen explicaciones más lógicas, y se cultiva en ellos el aprendizaje verdadero, la comprensión de las relaciones y causalidades). Este mejor feedback hace que cultiven y no desechen ese continuo “preguntarlo todo”. En ese “preguntarlo todo”, en esa “curiosidad”, es donde está la semilla de la creatividad; en ese intentar ordenar en su mente los conocimientos de forma lógica, no memorística, y en aprender a recurrir para ello a reconocer las esencias o naturaleza de los problemas (como ven hacer a sus mentores en sus análisis y razonamientos) y no sólo a memorizar detalles específicos, es **donde reside la diferencia entre una persona que llegará en su vida a ser “creativa”, y otra que “no desarrollará tanto esa capacidad”** y que, por tanto, no funcionará tan creativamente.

Ordenemos por tanto las características descritas arriba:

- El **“alto cociente intelectual”** (punto 2), está quizá en el origen de dicha capacidad. Esas personas tienen facilidad en “aprender”, en el sentido de comprender las lógicas de las cosas.
- Pero además son **“rebeldes”, “de fuerte personalidad”** (punto 8): se niegan a aceptar como ciertas las cosas que no entienden. Se han acostumbrado a entenderlo todo; creen que todo se puede entender si se explora lo suficiente, y **que todo “tiene una explicación racional”** si se sabe analizar. Han desarrollado una enorme **“fe” en la razón**, como fuente de entender la realidad y lo cultivan continuamente en su afán de **“percibir la realidad con extrema claridad”** (punto 4).
- Hay muchas preguntas que ellos se hacen (curiosidad reafirmada) que nadie les responde adecuadamente y que, por tanto, **necesitan explorar por sí solos**. Para ello necesitan, y desarrollan de facto, una gran **“confianza en su capacidad para conseguirlo”** (punto 6). Y deben de practicar la **“tenacidad y perseverancia”** (punto 3), porque obtener respuestas a las continuas preguntas que se hacen, no es ni sencillo, ni evidente.
- Hace falta una **“gran energía”** para desarrollar esa búsqueda (punto 1). En su búsqueda han desarrollado una **“capacidad de concentrarse de manera intensa”, para “focalizar”** (punto 1) en un punto o asunto, porque saben que concentrarse les resulta imprescindible para poder afrontar dichos retos tan complicados, para llegar a la naturaleza profunda de las cosas, la que subyace debajo de las apariencias.
- Y además han desarrollado una **“gran capacidad de abstracción”** (ver las cosas en su esencia, no en sus detalles) (punto 4) y de buscar **soluciones prácticas usando su “imaginación”** (punto 4), su capacidad de combinar cosas aparentemente sin conexión, con las lógicas obtenidas en otros “campos” o situaciones.

- Y así son capaces de **“apreciar cosas que otros no ven”** (punto 7); es decir, “están dotados de una sensibilidad superior a la media” (capacidad de “percibir” en una situación, más cosas que las demás personas) (punto 7). Por eso **“perciben la realidad con extrema claridad”** (punto 4).
- Su búsqueda les exige también sentir **“pasión por su trabajo”** (punto 9), ya que la búsqueda es el intento de responder a una pregunta que se hacen, y que tanto les interesa, respuesta que necesitan para obtener una cierta dosis de paz interior. Por supuesto **“se implican”** en esas búsquedas (punto 9). Y **“les frustra y obsesiona no encontrar respuestas”** (punto 10). Necesitan para esta actividad **“grandes dosis de responsabilidad y disciplina”** (punto 3).
- Como personas **“juegan”** (punto 3), porque les divierte y lo necesitan, a encontrar respuestas a todas las cosas, incluso a las más “peregrinas” o “inútiles”, porque **“les estimula y excita descubrir cosas nuevas”** (punto 10). Asumen ese **“riesgo”** (punto 8) de **no “agarrarse a explicaciones fáciles”**, lugares comunes sin explicación lógica, en los que la gente se instala y en los que confía y cree con fe ciega. Ahí reside gran parte de la diferencia entre los unos y los otros.
- Todo **este proceso combinado ha modelado su personalidad**. Siempre buscan modelos (lógicas) y explicaciones en el exterior, y por eso siempre han preguntado mucho, o se han puesto en contacto con gentes que les pueden enseñar o dar explicaciones. En ese sentido son **“extrovertidos”** (punto 5), en su afán de buscar respuestas. Pero además son muy **“introvertidos” a los ojos de otros** (punto 5), porque les ven pasar largas horas en su hobby, en **su actividad lúdica** (punto 3), que es entender o interpretar el mundo, es decir, en pensar (si te han dicho muchas veces “no pienses tanto”, tienes muchos boletos de ser tú también creativo).
- La realidad es que, es difícil obtener respuestas lógicas a las preguntas o problemas difíciles, y **eso frustra mucho**; por eso se exige **“mucho energía, perseverancia, fuerza y carácter”**. Pero además no pueden auto-engañarse; eso no les funciona. Y eso les exige **ser “humildes”** (punto 6) ante sí mismos y reconocerlo, cuando aún no tienen respuesta a alguna pregunta que se hacen. A ellos no les vale una respuesta no razonada, por muy aceptada que sea socialmente: explorarán una y otra vez dicha explicación en busca de la lógica que subyace, y para eso explorarán una y otra vez en la naturaleza de los hechos, y aplicarán una y otra vez modelos similares cogidos en otras partes. Así seguirán durante días, meses, años, o incluso décadas, buscando respuestas a sus preguntas: no todo el rato, por supuesto. Las preguntas quedarán impresas en sus mentes, en estado de latencia. Cuando, por casualidad, surja para ellos un “aprendizaje” nuevo en algún ámbito diferente, que sientan les sirve para explicar una situación largamente explorada y que

permanecía sin explicación de otro campo, esta “exploración” olvidada se activará en el cerebro como mágicamente, y se usará la nueva lógica en tratar de dar una explicación a la pregunta largamente irresuelta. Si el proceso funciona, la persona estallará en gozo. Esas son las vitaminas que le alimentan. Por tanto, las preguntas quedan ahí siempre, latentes hasta que buscan respuesta.

- Del mismo modo, **las explicaciones resultan aceptadas sólo si tienen sentido** (son razonables) pero nunca se toman como definitivas. **Todo es cuestionado continuamente.** Si algún dato nuevo matiza o cambia una conclusión, estas personas **no tendrán problema en cambiar**; se iniciará de hecho en ellos un **nuevo proceso febril de creatividad, que a ellos apasionará y entretendrá.**
- La gran necesidad de explicar todo racionalmente incluye las normas morales y sociales: ellos no adoptan acríticamente las normas sociales, y eso les plantea un problema. Ante muchas personas, ellos aparecen como **“ingenuos” o “inmaduros emocionalmente”** (punto 2) y esto, porque no han sido capaces de “funcionar bien” todavía en el mundo de las emociones (que no son muy capaces de entender muy bien). Para ellos los valores y reglas sociales, morales, etc. son cosas a memorizar, **a “interiorizar y aprender”** (punto 8) para poder llevar una convivencia civilizada, pero no es algo que en ellos esté asumido y aceptado de forma natural o acrítica.

Así, con esta simple concatenación de hechos vitales, se explican todas y cada una de las características que se atribuyen a las personas creativas. **No son casuales o anecdóticas:** como una suerte de lotería. **Son lógicas; son concatenadas: consecuencia las unas de las otras.** Y lo mejor de todo: **pueden ser “promocionadas”, cultivadas, impulsadas.** Ese es un reto que la sociedad debe asumir, por su bien.

Un último punto que quisiera dejar aquí expresado es que yo creo que, como en casi todo, estas características **no se encuentran en valores absolutos, en estado puro, sino que son cuestión de escala: todos somos creativos en alguna medida**, unos más y otros menos, en una cantidad medible, en una escala por ejemplo del 0 al 10. Esta forma de verlo permite pensar en la creatividad como algo moldeable, trabajable y educable. Y todo eso es necesario y conveniente para el caso.

2.- LA CREATIVIDAD Y EL METODO CIENTÍFICO

Si bien arriba hemos sido capaces de explicar el porqué de la personalidad creativa, su construcción a lo largo de la vida, hay un aspecto más que conviene aclarar: hacer lo que el creativo hace (crear, buscar la lógica que existe detrás de los hechos, lo que los explica y sirve para inferir a partir de ellos) **es en el fondo, “utilizar” el método científico.** Y estas personas, como ocurre en el método científico, realizan una continua elaboración de hipótesis sobre las cosas, es decir, proponer soluciones de forma continua a las preguntas que se hacen o a los problemas que se plantean, basándose en ideas captadas en otras realidades. Esto es lo que les

hace aparecer ante los demás, como **“muy imaginativos”, como personas que siempre tienen alguna “ocurrencia”**.

Estas ideas explicativas funcionan como las hipótesis en sus mentes. Las ponen a prueba continuamente para comprobar si “dan respuesta” adecuada a todos los supuestos que se dan en la realidad que intentan interpretar: que se consiga predecir o explicar las cosas con esas teorías les resulta maravilloso, a la vez que asienta la explicación (su teoría); pero que no lo consigan con la teoría expresada tal cual, puede ser igual de maravilloso, ya que eso supone obtener más luz, más datos, nueva materia prima con la que intentar “comprender” mejor algo que todavía no conocen bien, y que les sigue interesando, en un proceso de “refutación” y comprobación, continua e interminable.

El método de la creatividad es similar al método científico normal: se elaboran hipótesis que pretenden explicar el porqué de los hechos, y que son utilizadas por ellos para “pronosticar” resultados en ese entorno; cada vez que se confirma la hipótesis con los datos reales, la teoría queda más consolidada; pero si se dan supuestos excepcionales, eso no les desmoraliza: eso sólo consigue matizar la teoría, cambiarla para mejorar su capacidad predictiva. Así funciona la forma de pensar de las personas creativas: y eso, a pesar de que desde siempre se ha considerado que “ser creativo” supone mezclar cosas aparentemente no relacionadas. Esto no es así: si las cosas no tienen ninguna relación en esencia, no sirve de nada relacionarlas; la relación debe existir, si bien, es normal, considerar “más creativos” a aquellos que son capaces de relacionar con lógica (permitiendo dar hipótesis plausibles) cosas en apariencia muy lejanas y en apariencia no relacionadas (encontrar la naturaleza en que son similares exige un altísimo nivel de abstracción). Esta mayor distancia que son capaces de cruzar para poner en relación los hechos, es lo que les hace aparecer como “más creativos”. Si algún índice de creatividad se puede elaborar, por tanto, para medir el nivel de creatividad, este deberá tener en cuenta esa distancia recorrida en busca de esencias similares, esa capacidad de “comprender más profundamente” la naturaleza de las cosas, de extraer su esencia.

Si vamos simplificando cosas, yendo a su esencia y cogiendo su “naturaleza profunda”, que suele ser simple en su definición (y no una completa descripción, plagada de detalles circunstanciales, no esenciales), y somos capaces de encontrarnos con esencias que sabemos con qué “lógicas” funcionan, gracias a aprendizajes sacados de otras disciplinas, podemos extrapolar y usar esas lógicas para intentar explicar o comprender otros hechos de “naturaleza” similar (aunque en apariencia tan distintos). Si lo somos, habremos conseguido descubrir algo “nuevo”, podremos interpretar unos hechos que antes no tenían explicación y que ahora somos capaces de comprender, mediante una adaptación de dicha lógica prestada, a unos nuevos hechos o situaciones. Habrá parecido que hemos inventado algo nuevo, y en realidad, lo que hemos aplicado es el sentido común, y simplificado las cosas, para poder hacer simple el problema complejo actual, por analogía con un problema de similar naturaleza, ya resuelto en otro campo.

3.- CONCLUSIONES PARA MEJORAR LA INNOVACION EN LAS EMPRESAS

La innovación es mucho más que “creatividad”: supone la materialización práctica de las ideas creativas que se generan, siempre que tengan sentido económico. Eso no quiere decir que la persona creativa no sea capaz de materializar las cosas. De hecho es al contrario: las personas más creativas tienen mucho impulso y carácter y, por tanto, el deseo de sacar adelante sus creaciones. Hecha esta matización, deseo aquí sacar algunas conclusiones prácticas para mejorar el proceso de INNOVACION de las empresas:

1. **La creatividad no son ocurrencias, sino propuestas o ideas lógicas, que intentan resolver un problema concreto.** Por tanto, **definir bien el problema** (la necesidad a solventar) es muy importante para enmarcar el proceso de creatividad. Sólo “direccionando” bien el proceso, sabiendo qué problema se intenta resolver (estrategia competitiva), enmarcando aquello que se busca, se puede afinar la búsqueda.
2. **Las ideas logradas deben examinarse siempre de forma lógica, desde el análisis racional:** debe existir una lógica detrás, basada en razonamientos causa-efecto, que explique la bondad de la idea de cara a cumplir con el objetivo de resolver el problema. Pero la creatividad no exige que todo se entienda desde el principio: lo que una persona creativa entiende y ve es, a veces, difícil de entender y ver para otras personas. Por tanto, no se deben de aceptar las ideas sin el tamiz de la lógica (que se debe pedir, y que debe existir siempre), pero tampoco se puede “despachar” una idea sin haberla examinado antes bien, sobre todo sin preguntar antes, a las personas creativas, la lógica que hay detrás de sus ideas.
3. **La innovación y la creatividad pueden aplicarse a todo tipo de “cuestiones”.** De hecho, como hemos visto en el espíritu del creativo, todo en la vida es cuestionable, y por tanto, todo puede ser examinado “creativamente”.
4. **Existe un perfil de persona creativa, que debe ser localizado, cultivado y aprovechado en las organizaciones.** Existen formas de localizar a estas personas. Y existen formas de aprovechar su potencial. Pero tal y como se ha dicho antes, la creatividad no da frutos si no es con “dirección”, si no existe la “estrategia competitiva” que le indica lo que se está buscando. Estas personas, sin un proceso adecuado, y sin una “dirección” clara y concreta, no producirán los resultados que se esperan. No será que no son creativos; será que el “proceso de innovación” no ha sido adecuadamente generado o gestionado.

CAPITULO 5

COMPRENDIENDO LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

En este texto trataremos de obtener algunas conclusiones clave de cara a comprender qué es el “Liderazgo Avanzado” y, por tanto, “cómo se orienta a una persona hacia ese tipo de liderazgo”. Pretendemos explicar también, porqué abundan tanto los líderes autoritarios y paternalistas, y porqué no se generan tantos liderazgos avanzados como quisiéramos, y todo, a través del análisis de las causas que originan esos diferentes tipos de liderazgo.

1.- EL PERFIL DE UN LIDER

Voy a empezar este apartado hablando de los emprendedores. Al estudiar las características o perfil personal que suele darse en los emprendedores, en los textos de referencia, sobresalen varios puntos clave:

1. **Son lúcidos (visionarios sobre su campo)**, y por ello son capaces de detectar y comprender las opciones que existen para abordar un mercado, mejor que otros, y de saber elegir así las mejores opciones. Y lo hacen, porque son capaces de ver y creer en cosas en que otros, todavía, no creen o no aciertan a ver.
2. **Se sienten apasionados con su idea, con su actividad. Son proactivos, y llenos de energía.** Son comprometidos y están motivados. Su dedicación y compromiso es total.
3. **Suelen ser creativos.** Y esto significa en si mismo muchas cosas: que son capaces de combinar por si mismos ideas y de encontrar soluciones a problemas de forma creativa; también que confían mucho en si mismos y que tienen una extraordinaria inteligencia; que pueden funcionar de manera muy abstracta y concentrarse mucho en la búsqueda de soluciones (en lo que son obsesivos), etc.
4. **Son capaces de asumir responsabilidades, de asumir riesgos,** y de movilizar recursos y personas en pos de un objetivo.
5. **Tienen capacidad de movilizar a personas y de gestionarlas bien.** Así la diferencia entre un emprendedor con éxito y otro que no alcance un éxito similar, puede estar basada en este punto. Las empresas que acaban de crearse normalmente no exigen, por su tamaño, de la gestión de muchas personas y, por tanto, no requieren tanto de esta capacidad. Sólo si la empresa es exitosa y por tanto va a crecer (o necesita crecer en estructura para sobrevivir) será la presencia de esta destreza en el emprendedor, un asunto decisivo y necesario. De ahí, que esta destreza se considere una característica clave para el éxito: porque el éxito consiste en crecer, y crecer exige gestionar muchas personas o equipos de forma adecuada. Para obtener sólo un éxito relativo, alcanzar un tamaño pequeño o medio, o crear autoempleo o microempresas, no es tan necesaria esta capacidad. Con

una mala gestión de personas y grupos, como la que se da con un estilo de liderazgo autoritario, la capacidad de crecer o de sobrevivir será más limitada. Quizás debido a razones de mercado (actuar en un buen mercado, con alto crecimiento, con una propuesta muy adecuada) la empresa crezca durante un tiempo y alcance cotas y tamaños importantes; pero si el liderazgo es autoritario, siempre correrá muchos riesgos, porque las decisiones de gestión dependerán siempre del buen hacer y de la corrección de las continuas decisiones del líder que, como todos, es también falible y que, tarde o temprano, errará también en sus decisiones u opciones.

Repasando esta lista de características del emprendedor descubrimos algo importante: al estudiar los estilos de liderazgo Autoritario y Paternalista, comprobamos que en este tipo de líderes se dan muchos de estos rasgos que presentan los emprendedores: se trata de gente muy inteligente y capaz, muy comprometida con la empresa, que cree saber la respuesta a las preguntas o problemas, y que se dedica a reflexionar y a obtener conclusiones por si mismos (sin contar con otros), conclusiones que deben después implementar movilizandolos recursos. Se indica además que para acceder a este liderazgo basta con tener una posición de poder o estructural, y no una capacidad especial de gestión de grupos o personas. Al mismo tiempo, en los textos sobre liderazgo se nos indica que los estudios demuestran que el 80% de los líderes se comportan o se tipifican dentro de estos dos estilos de liderazgo.

Y con todo esto ya podemos llegar a algunas conclusiones importantes:

1. **Liderar exige en gran medida ser emprendedor:** tomar iniciativas, tener ideas e implementarlas, etc. Es lógico que los llamados a esta responsabilidad de liderazgo (y los que aspiran a ella) participen de esta personalidad y rasgos del emprendedor. Lo raro sería lo contrario.
2. Y es también normal que personas con ese tipo de perfil parecido al del emprendedor accedan a puestos de responsabilidad, **porque tienen cualidades intelectuales, se han preparado para ello, y porque aspiran a conseguirlo** (a sacar sus retos y proyectos adelante).
3. Pero el problema surge de que parece existir un grupo significativo de gente que teniendo casi todas esas brillantes capacidades para llegar al liderazgo, **no disponen de la cualidad de saber dirigir y gestionar personas, y equipos, con un estilo de liderazgo avanzado**, que como hemos visto determina el mayor o menor del emprendedor y por tanto, también del líder: el reto de conseguir una empresa exitosa, exige el concurso y aportación coordinada de diversas habilidades profesionales, el concurso de muchas personas, y por ello, conlleva la necesidad de saber gestionar y liderar grupos, de obtener un funcionamiento óptimo de un equipo de personas en pos de un objetivo. Y es precisamente ese rasgo diferencial de la capacidad de gestión de personas, su capacidad de liderazgo avanzado, la que determina la capacidad de éxito de un emprendedor; y

también la que determina la capacidad de incidencia positiva, e influencia, de un líder en una organización.

Acabamos, por tanto, de encontrar una clave importante: **líderes y emprendedores se parecen, y para ambos usar un liderazgo avanzado es crucial de cara al éxito.** Sin embargo, los datos confirman que el perfil de líder avanzado no es tan frecuente, en la práctica, como se podría desear, y esto es así, sobre todo, porque exige un aprendizaje vital. **Este tipo de liderazgo, a diferencia del estilo autoritario que es fácil de ejecutar, no se aprende tan fácil en la vida:** las primeras cuatro características señaladas para “le líder” son rasgos que se desarrollan de forma sencilla, “natural y autónoma” en algunas personas en sus vidas: así la inteligencia, la capacidad de abstracción o de concentración, o la ilusión, la energía o la fe en uno mismo. Estos rasgos “naturales”, es normal que uno vaya desarrollándolos y adoptándolos en su vida infantil y juvenil, porque los practica continuamente al enfrentarse a los estudios, a la escuela, o a las actividades extraescolares. El éxito en los estudios va provocando el crecimiento de la fe en uno mismo, que como es consecuencia de la capacidad intelectual y de abstracción, provoca la reafirmación o promoción de estas destrezas. Quedan así reafirmadas esas destrezas, lo que genera un crecimiento aún mayor de dichas capacidades, que se cultivan y se retroalimentan. La energía, la pasión y la responsabilidad quedan también retroalimentadas en las actividades que las personas desarrollan en sus vidas, en los retos que asumen y que consiguen completar, lo que les va reafirmando en su capacidad de sacar cosas adelante, sean retos sociales, deportivos, o de otro tipo.

Pero ¿y la capacidad de gestionar personas? ¿Cuántas oportunidades tenemos de aprender a gestionar personas? Lo normal es que, en nuestros años mozos, asumamos un papel de no liderazgo (los líderes suelen ser los adultos que nos rodean: los padres, los profesores, los animadores, los monitores, etc.) y que la práctica de tal liderazgo que observemos, o soportemos, no sea precisamente de estilo “avanzado”. Aquellos que tienen la suerte de vivirlo y aprenderlo de sus líderes (porque han disfrutado de un liderazgo de tipo avanzado en actividades significativas de sus vidas), son sólo unos pocos, y son unos privilegiados: lo han visto y lo han experimentado en carne propia, aprendiendo su funcionamiento y sus beneficiosos efectos. Cuando llegue el momento y la oportunidad, podrán intentar ponerlo en práctica por su cuenta más fácilmente, sobre todo, si lo han interiorizado y aprendido de forma práctica. Aquellos que consigan ponerlo en práctica satisfactoriamente, verán reforzado el aprendizaje que tuvieron, y por tanto, lo asentarán y podrán reproducirlo en cada vez más circunstancias. Así se produce el aprendizaje en general, y de la capacidad de liderar y gestionar grupos y personas de forma avanzada, en particular.

¿Conclusiones? Muchas y variadas. En primer lugar vemos que las cosas no son casuales, sino que son la consecuencia de experiencias vitales de las que se ha aprendido. **Vemos que las destrezas se aprenden: no son ni originarias o innatas en las personas, sino aprendidas, y por tanto modelables.** Como corolario debemos colegir que las sociedades tienen una importante oportunidad de influir en el tipo de liderazgos que vayan a existir en sus empresas, generando actividades en que los jóvenes puedan estar en contacto con liderazgos avanzados de los que

aprender. Y sobre todo, debemos de reafirmar que nunca es tarde y que, efectivamente, todo se puede aprender, incluidas las destrezas para liderar de forma avanzada. Cómo hacerlo es otro cantar, ya que el aprendizaje de adultos tiene sus particularidades, y el aprendizaje de comportamientos o hábitos personales, en especial.

Pero sin duda, la conclusión más relevante alcanzada hasta aquí, es que **sólo el LIDERAZGO AVANZADO consigue el éxito efectivo**: sólo siendo un líder avanzado se puede tener éxito en gestionar organizaciones de muchas personas. Es decir, si no somos capaces de aprender las destrezas del liderazgo avanzado, no seremos capaces de hacer crecer nuestra organización más allá de un nivel limitado por la suerte y el sector en que estemos, porque cuando ese crecimiento se da, la empresa siempre correrá el peligro de “írseles de las manos”, ya que deberemos de basar todo, en el acierto y las energías de una sola persona que quiere controlarlo y decidirlo todo, y eso es sin duda muy arriesgado. La necesidad de avanzar en nuestras destrezas es, por tanto, imperiosa. Y como la vida no nos ha enseñado mucho a ser líderes avanzados (no hemos disfrutado de suficiente experiencia de liderazgos avanzados en nuestras vidas), o no hemos tenido la ocasión de practicarlo antes, debemos de hacerlo ahora, como adultos; no importa cuánto tiempo y esfuerzo cueste; lo importante es hacerlo, porque es imprescindible para sacar adelante con garantía de futuro y sostenibilidad nuestras organizaciones.

CAPITULO 6

TIPOS DE COLABORADORES

LA ESCALERA DE LA “MOTIVACION-ASPIRACIONES”

1.- INTRODUCCION

El presente texto pretende elaborar una clasificación de los tipos de colaboradores que existen en una organización, en función de sus motivaciones y su nivel de aspiraciones, que son las realidades que más terminan determinando sus comportamientos en términos de proactividad y, por tanto, de cantidad y calidad de sus aportaciones, tanto en su trabajo individual, como en su trabajo en equipo. Las aspiraciones y motivaciones de las personas son, por si mismas, los factores más determinantes en el desempeño final de las personas. Incidir en ellas, como hemos visto, es complejo, porque incluye la gestión adecuada de muchas herramientas y políticas dentro de la empresa, de forma que se den las culturas y las oportunidades adecuadas para el crecimiento personal. Sobre el engarce de todo esto no hablaremos aquí, sino simplemente de la “escalera de motivaciones-aspiraciones” que existe, desde un punto de vista teórico, y que, si no es para más, nos servirá para evaluar el potencial de las personas y, sobre todo, el nivel de cambio que en ellas se produce, de forma que ese nivel de cambio nos permite evaluar su evolución, su cambio individual, que sin duda provocará un relevante cambio general en la organización (sobre todo si no se produce sólo en una persona).

2.- LA ESCALERA DE LA “MOTIVACION-ASPIRACIONES”

Hemos dibujado en este texto una escalera de perfiles de colaborador, correspondiendo cada uno a un grado diferente del binomio motivación-aspiración, y los hemos caracterizado en virtud de varias actitudes y comportamientos con los que los hemos asociado.

Una vez indicamos o explicitamos las aspiraciones y motivaciones correspondientes al perfil, caen en cascada unos previsibles niveles de proactividad y de iniciativa autónoma, así como una cantidad de control necesario sobre su trabajo. También seremos capaces de determinar, en función de todo ello, la previsible cantidad y calidad del trabajo desarrollado por cada uno de estos tipos de colaborador y, finalmente, preveremos cuál será su estilo de comportamiento ante el trabajo en equipo.

Por último, repasaremos, ya que tiene una incidencia capital en la gestión de estas personas y en evitar la descapitalización, las posibles causas de su desmotivación para, en la medida de lo posible, evitarlas o gestionarlas adecuadamente.

El hecho de que le denominemos escalera, no es baladí: existe un nivel superior y un nivel inferior; y existen pasos intermedios; existe, además, la posibilidad de crecer e ir ascendiendo a lo largo de la escalera. Todo el mundo podría hacerlo desde abajo hasta arriba (desde un punto de vista teórico) pero, en la práctica, las personas estamos donde estamos por el conjunto de nuestra trayectoria pasada, aquella en la que estamos inmersos desde hace tanto tiempo y, por

tanto diremos que es difícil y raro que esto ocurra. Lo más normal, es que podamos avanzar más en la senda que ya tenemos trazada y subir un peldaño, o que podamos retroceder, porque nos dejemos llevar por la desidia o por la discontinuidad en nuestros esfuerzos, y descender un peldaño. Poder subir todos los peldaños a la vez, sin embargo, no es lo normal, no por lo menos en cuanto a la “formación profesional” y “destrezas profesionales” requeridas para la asunción de determinadas tareas.

Por tanto, como dejamos apuntado, por la escalera se puede subir y bajar. El clima laboral, las políticas aplicadas en torno a la transparencia y la equidad de los procesos en la empresa, el estilo de liderazgo aplicado y las culturas que se derivan de todo esto, marcan o influyen decisivamente en la motivación y el compromiso de la gente, y son los factores de gestión de personas que más pueden incidir en una subida colectiva (de todas las personas de la organización) por la escalera. Usar adecuadamente la gestión de personas, supone que cada uno de los individuos de la organización se motive más, se implique más, se comprometa más, con los efectos que esto tiene en sus resultados, como vemos en la subida por la escalera. Ese subir por la escalera que hacen todas las personas de la organización, multiplica su aportación individual, y mejora enormemente su aportación en el trabajo en equipo, con lo que la productividad de la organización se dispara importantemente: es lo que hemos venido a llamar la FORMULA “ $2 \times 2 = 6$ ”.

Para que sepamos evaluar bien el efecto multiplicador que eso provoca, hemos venido a caracterizar cada tipo de colaborador para poder visualizar así la mejora que se produce en cada persona al subir de un escalón al siguiente. Las políticas de la gestión avanzada de personas provocan que la mayoría de las personas suban un escalón, o incluso dos, en su actuación, y de eso debemos aprovecharnos. Lógicamente, la formación profesional requerida para detentar determinados puestos no es un fruto específico de la gestión de personas, sino que tiene otros cauces más asociados a la formación permanente o lectiva y, por tanto, la escalera sólo funciona en principio, lamentablemente, sobre posiciones de asunción de responsabilidad “posibles”: una persona que no sea ingeniero, tendrá dificultades en asumir determinados puestos que requieran conocimientos en ese campo y, por tanto, no hay escalera que lleve a esa persona a esas posiciones profesionales, si no va acompañada de formaciones paralelas en las materias profesionales que se requieren ahí. Como he dicho, “no en principio”: aunque soy un firme partidario, a título particular, de la “no titulitis” y sí del desempeño profesional real como criterio, esa que lleva a dominar una materia y a saber desempeñarla, incluso en ausencia de titulación oficial. Creo que hay que aprender o formarse académicamente, pero “no creo que el hábito hace al monje”.

En definitiva, esta capacidad de subir en la escalera de tipos de colaborador, pretende ser la base sobre la cual entender, de forma práctica, la razón por la cual determinadas culturas y políticas de gestión de personas consiguen elevar tanto el rendimiento de las organizaciones, ya que consiguen elevar el escalón del estilo de colaborador con el que actúan las personas y, con ello, consiguen el milagro de que “unos mismos recursos”, puedan llegar a producir un mayor resultado final. Es en este hecho clave de aumento de la competitividad, en el que se basa la

importancia de evaluar, para conocer, los tipos de colaboradores existentes en la organización, sobre los que se ejerce la actividad de liderazgo. Vamos a ello.

3.- LOS TIPOS DE COLABORADORES

3.1.- EL PROACTIVO, ASPIRANTE A LIDER

“Deseo de participar, liderar o crecer”

Caracterizado porque se auto-motiva mucho, y porque le gusta asumir retos, aspirando a crecer dentro de la organización asumiendo responsabilidades crecientes. Se implica y busca retos. Es serio, y responsable. Tiene elevada autoestima: es proactivo y tiene gran capacidad de trabajo, trabajo que realiza en general bien, aportando por encima de lo exigido. Puede ser muy creativo y emprendedor, lo que hay que saber reconocer de inmediato.

Un detalle importante en la gestión de este tipo de personas, es saber que, si su crecimiento y carrera profesional son imposibles dentro de nuestra organización, pronto la abandonará.

A.- NIVEL DE MOTIVACION, de COMPROMISO, de IMPLICACION

Trabaja para medrar, para lograr crecer profesionalmente y para que las cosas vayan bien, tanto a él, como a la organización: siempre quiere que se logren resultados. Por tanto, NO necesita ser motivado a ello. Su auto-motivación es alta.

El problema puede surgir si no se canalizan sus ansias de crecer: si en la organización no existe la posibilidad de crecer formalmente, o si no existen oportunidades presentes o futuras de asumir responsabilidades y retos. Para evitar su marcha o desmotivación, deben de buscarse nuevas formas de dotar de contenido y reto a su trabajo.

En cuanto al nivel de COMPROMISO existen 2 tipos de perfiles: el que está de paso (ha venido a aprender y, después, dar el salto a una organización mayor) y el que quiere ir ascendiendo dentro de la organización, sin irse a otras. El primer perfil puede resultar útil, pero es necesario que se controle más, ya que puede tomar decisiones "más arriesgadas", o menos meditadas, ya que su estancia es temporal y poco tiene que perder al arriesgar. En cuanto al segundo perfil, su compromiso es más amplio, y por tanto hay que vigilar que no se desmotive, hay que saber cuidarlo y darle siempre oportunidades de crecer, para no desmotivarle o hacerle sentirse "no valorado". Hay que conocer y gestionar sus aspiraciones, Hay que llegar a un pacto con él.

Necesitan reconocimiento y premio a sus esfuerzos. Si no consiguen progresar en la organización, de alguna manera, se desmotivan y su compromiso puede ir desapareciendo, llegando a salir de las organizaciones, con lo que estas se descapitalizan porque pierden su valía.

B.- NIVEL DE PROACTIVIDAD, AUTONOMIA O NIVEL DE CONTROL NECESARIO

Suele mostrar gran proactividad, queriendo asumir siempre un papel más de líder del que todavía tiene, por lo que puede provocar algún roce con otros trabajadores de su nivel

jerárquico, o con sus líderes actuales. Hay que reconducir estas situaciones para evitar que estas personas pierdan su impulso y proactividad.

Les gusta comportarse autónomamente en el trabajo: no les gusta ser muy controlados en su trabajo, y mucho menos todo el rato. Ellos mismos valoran y controlan la calidad de su trabajo, para el cual son muy exigentes.

C.- CALIDAD DE SU TRABAJO

Son muy exigentes con la calidad de su trabajo. Aprenden continuamente, y siempre quieren hacer mejor su trabajo, pero a veces pecan de "suficiencia", por creer que ya saben hacer todo bien, sin admitir críticas o correcciones, suficiencia que debe corregirse con un adecuado feedback. Desean, y aspiran a, poder tener trabajos cada vez más exigentes, con retos más importantes, con responsabilidades mayores. Son muy capaces y la calidad de su trabajo es, generalmente, muy alta.

D.- ESTILO DE COLABORACION- TRABAJO EN EQUIPO

Les gusta demostrar lo que valen, sea trabajando en equipo, o individualmente. Les gusta destacar, y que se les asignen altas responsabilidades, pero saben adecuar bastante bien su actuación al ROL que se les asigne en cada momento.

Pueden asumir cualquiera de los roles, desde el liderazgo hasta la colaboración simple, según lo que de ellos se demande (aunque prefieran más responsabilidad, cuanto más responsabilidad mejor).

E.- FACTORES DESMOTIVADORES

Si no se les permite adquirir mayores responsabilidades y crecer en la organización, empezarán a perder, sobre todo, el "compromiso" con la organización: se sentirán no valorados y, llegado el momento, la abandonarán.

Necesitan sentir motivación continua (que se la da el reto, el logro, la auto-expresión) y sentir que son valorados, y que sus esfuerzos se reconocen, y que en su debido momento serán recompensados con estatus y responsabilidad.

Es necesario que el líder genere un plan de gestión sobre dicha persona, de forma que se negocie o acuerde con él, un plan de desarrollo personal y de asunción de nuevas y crecientes responsabilidades.

3.2.- EL QUE BUSCA HACER CARRERA PROFESIONAL

“Deseo de pertenencia al grupo, de sentirse implicado, de progresar. El liderazgo como final del camino”

Le gusta implicarse con el grupo y sentirse perteneciente a él, aportándole sus conocimientos y su apoyo. Está motivado e implicado y se compromete tanto con el grupo, como con el líder actual. Dispuesto a aprender y dejarse liderar. Siempre está dispuesto, y siempre se ofrece a colaborar.

Suelen ser buenos profesionales. Y, si bien no aspira a asumir el rol de líder de inmediato, sí aspira a ir creciendo con el tiempo, y a ir asumiendo más poder y mando, como consecuencia de la experiencia y méritos que va logrando en la organización.

Trabajan mucho y suelen ser buenos en su trabajo. Con el tiempo y la experiencia van adquiriendo gran valía lo que les capacitará (y así lo esperan) para el liderazgo. Necesitan algún tipo de reconocimiento para poder mantener su impulso y su actuación, y además visualizar el camino de su ascenso, de su carrera profesional. Ellos personalmente no disponen de excepcionales capacidades (de emprendimiento, creatividad, etc.) que les hacen destacar desde el principio y en todo lugar, sino que son de una capacidad alta o media-alta, que les hace ambicionar el liderazgo a medio y largo plazo, o en su caso el equivalente a una cómoda y holgada posición económica y profesional en la organización.

Llegado el caso, si les toca liderar, pueden hacerlo bien, como hacen casi todo; pero esa falta de "excepcionalidad" puede notarse en situaciones que exigen "verdadero liderazgo", como para dirigir o liderar importantes cambios que exijan habilidades de emprendedor o un perfil creativo elevado.

A.- NIVEL DE MOTIVACION, de COMPROMISO, de IMPLICACION

Su automotivación es en general alta, si bien si se descuida su "reconocimiento" y se provocan marginaciones o desplazamientos, si se le esquina o minusvalora, o si la cultura de promoción es diferente a la que ellos necesitan, su motivación puede disminuir radicalmente y con ella su rendimiento y aportación. Por tanto deben de ser tratados equitativamente en formación, recompensas, asignaciones de tareas, sueldo, trato personal, etc. para no crear diferencias (discriminaciones) y agravios comparativos. Si la cultura y políticas de empresa para la promoción a puestos de dirección, son diferentes a las que él necesita, deberá gestionarse con él un plan de carrera para evitar su marcha.

El compromiso con la organización suele ser grande: han venido a quedarse, y a aportar honestamente su valía. Sólo una mala gestión de este tipo de personas, puede provocar su desmotivación, y con ello su posible pérdida de compromiso, en cuyo caso, si bien no suelen ser de los que van buscando continuamente otras opciones profesionales, pueden llegar a salir de las organizaciones, si son tocados o reciben otras ofertas, con lo que descapitalizan a sus organizaciones importantemente.

B.- NIVEL DE PROACTIVIDAD, AUTONOMIA O NIVEL DE CONTROL NECESARIO

En su parte de trabajo suelen ser proactivos, autónomos y responsables, sin ser necesario un especial control sobre su actividad y su efectividad, ni sobre la adecuación de su resultado. Son abiertos (no esconden las cosas). Son creíbles y dignos de confianza.

C.- CALIDAD DE SU TRABAJO

Realizan bien, o muy bien, su trabajo, y están dispuestos a seguir formándose, y a seguir creciendo para hacerlo mejor cada día, dentro de las culturas y prácticas habituales de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Su potencial profesional es alto: son serios, responsables; se puede confiar en ellos tareas complejas y de responsabilidad.

Llegado el caso de liderar, lo asumirán como un reto profesional más, un trabajo más, y su labor será mejor o peor según los modelos de referencia que sigan, ya que tienden a repetir o imitar lo que han aprendido o visto y les ha gustado de los líderes anteriores a los que admiren, y que les sirven de modelo. En general ejecutarán bien también "ese trabajo", ya que liderar lo consideran como "un desempeño" más en su carrera. Su comportamiento en el campo del liderazgo, vendrá marcado por sus creencias sobre lo que es ser líder, es decir, lo que hayan visto en su experiencia propia, o en el líder que les sirve de modelo.

D.- ESTILO DE COLABORACION- TRABAJO EN EQUIPO

Son grandes trabajadores de equipo. Pueden adquirir cualquier rol dentro del equipo, y hacerlo muy bien. Aportarán mucho al grupo, incluyendo su entusiasmo, y causarán pocos problemas.

Sabiendo dirigirlos y encauzarlos pueden dar un gran resultado. No causan problemas: éstos sólo pueden surgir cuando ven que otros logran más avances que ellos, y consideran que así ellos han sido desautorizados, o marginados. Para evitarlo hay que darles un adecuado feedback, y enmarcar las decisiones sobre ascensos dentro de una gestión equitativa y transparente, que les lleve a aceptar la realidad de su potencial y capacidad profesional.

E.- FACTORES DESMOTIVADORES

La discriminación evidente y flagrante que sufran, así como el maltrato, de malos estilos de liderazgo actuales de sus superiores, puede llegar a desmotivarles, reduciendo importantemente su rendimiento y satisfacción.

La inactividad, o la irresponsabilidad de sus líderes, o de sus grupos, también les puede irritar. Esto significa que los líderes que les gestionen son responsables en gran parte de su nivel final de rendimiento: si no tienen retos de suficiente enjundia en su trabajo, dejan de aportar tanto como pueden, y pasan a un estado de semi-letargo, es decir, a un rendimiento por debajo de su potencial, debido a que han sido mal aprovechados.

Necesitan el reconocimiento y progresar. Si no va a promocionarse a estas personas al máximo liderazgo, será necesario buscarles salidas honrosas para no desmotivarles, cuando todavía están en su etapa de plenitud y madurez profesional.

3.3.- EL "CUMPLIDOR" Y "PROFESIONAL DE LO SUYO"

"Su profesión actual le define: es lo que sabe y quiere hacer, sin aspirar a la polivalencia"

Sus aspiraciones son las de cumplir con su tipo trabajo, que le define como profesional, sin aspirar a hacer carrera o a ascender en el escalafón cambiando de "tipo de trabajo" para asumir liderazgo o responsabilidad". Existe una gran identificación "profesional" entre él y el puesto que ocupa: él desea hacer aquello que sabe hacer y para lo que está preparado profesionalmente, es decir para lo que ha estudiado o se ha formado. En ese sentido, el nombre

del puesto de trabajo puede ser lo que le define a él como profesional: soy oficinista; soy operario, soy conductor, soy contable, etc. Él espera poder estar ocupando un trabajo relacionado con su profesión todo el tiempo posible, si puede ser toda la vida, creciendo en él, en todo caso hasta el máximo al que se puede aspirar en su profesión o categoría.

Aporta mucho en su campo ya que es un gran profesional de su rama. En cuanto a su actitud, lo que quiere es mantenerse en su puesto, en el tipo de trabajo que lleva tiempo desarrollando, demostrando para ello a lo largo del tiempo que puede hacerlo bien; participará de buen grado en la formación que se le da para mejorar el desempeño en su profesión. Puede llegar a generar ideas e iniciativas en torno a su rama de trabajo, y solicitará mejoras para poder seguir a los de su “profesión”, que actúan como referencia a seguir.

A.- NIVEL DE MOTIVACION, de COMPROMISO, de IMPLICACION

Sus motivaciones principales son las de demostrar que está capacitado para ejercer muy bien su “profesión”, que es el trabajo que realmente aspira a realizar: soy conductor, soy contable, soy ingeniero, soy electricista...

Sus motivaciones no son las de conseguir el liderato o el mando, y así dirigir a personas, sino la de ser un buen “profesional” de algo, entendido como una posición profesional dentro de la empresa, posición enmarcada siempre dentro de la rama de formación lectiva profesional que ha realizado. Con él funcionan las motivaciones económicas y las de otro tipo, pero las motivaciones que le supongan mayor responsabilidad, o cambio de profesión en pos de asumir la dirección de equipos, o el actuar de forma polivalente en su actividad, combinando tareas diferentes o asumiendo responsabilidades diferentes, o incluso asumir tareas que supusieran mando o exposición pública, pueden llegar a ser rehuidos por este tipo de personas. En cuanto al compromiso, ha venido a quedarse. Es raro que abandone la organización.

B.- NIVEL DE PROACTIVIDAD, AUTONOMIA O NIVEL DE CONTROL NECESARIO

Ciñe su actividad a su campo profesional, a aquel que cree que le define. En principio no es proactivo, ni toma iniciativas de cambio o referentes a abordar otros ámbitos profesionales que no sean el suyo. Cuesta conseguir en él la polivalencia, si no es por iniciativa de la empresa, y con recursos e impulso puesto por la empresa. Es raro que aspire o que se sienta cómodo y a gusto, asumiendo tareas que no sean específicas de su campo o rama profesional.

Pedirá mejoras o hará aportaciones, pero sólo en el ámbito de su trabajo, de su profesión o rama de conocimiento. No aspira a ocupar otras posiciones, ni a abordar otros campos profesionales, salvo que sea estrictamente necesario.

C.- CALIDAD DE SU TRABAJO Y POTENCIAL PROFESIONAL

Sobre el ámbito de su profesión realizan un gran trabajo, ya que son “vocacionales” y eso se nota. En la medida en que estén debidamente actualizados y motivados, desempeñarán bien su trabajo.

D.- ESTILO DE COLABORACION- TRABAJO EN EQUIPO

Su aportación al grupo es dentro de su ámbito. Si se les pide que aporten sobre otras ramas o campos que se salen de su ámbito, ideas creativas o trabajo profesional, su aportación será más bien limitada.

E.- FACTORES DESMOTIVADORES

Que no se de mucha importancia a su rama de actividad, será uno de ellos; que su trabajo no esté relacionado con su “profesión” será otro. Que sienta que la empresa le usa, pero que realmente no cuenta con él, y que cuando a la empresa él no le interese, prescindirán de él, puede condicionar la calidad y cantidad de su trabajo.

Saber motivarles para que se mantengan debidamente actualizados, y sean capaces de liderar el cambio en sus ámbitos profesionales, es de gran utilidad en las empresas. Conseguir que cambien su filosofía por la de la polivalencia también es un gran logro.

3.4.- EL ACOMODADO-CONSERVADOR:

“Trabaja en lo que se le manda, porque para eso está, pero no busca asumir cada vez más responsabilidades”

Trabaja bien, pero no es proactivo, ni autónomo, no aspirando a asumir liderazgos o grandes responsabilidades. Está comprometido con la organización (no piensa en irse, ni desea que la empresa vaya mal), pero no se automotiva mucho intrínsecamente.

En ese sentido, espera a que otros tomen las iniciativas y decidan, y entonces, cuando esas decisiones las toma alguien, ellos pueden llegar a colaborar bien haciendo aquello que se les ha mandado, sin aportar mucho con su iniciativa. Pero si no se les manda nada, aprovechan para eso: para no hacer nada.

No tiene interés en medrar, ni en aportar todo lo que pueda, o lo que es capaz de hacer: hace lo suficiente y necesario. Aporta lo que necesita para demostrar que hace bien su trabajo, y que está donde está por su valía. Está cómodo en su posición: si no lidera o se responsabiliza, nunca es el responsable de los errores que ocurren, ni es él el que se equivoca.

En definitiva; quiere mantener su puesto, demostrando que puede hacerlo, haciendo lo mejor posible lo que se le manda; pero no toma iniciativas, ni para su crecimiento ni para mejorar los procesos de la organización: por eso, nunca se equivoca, y no es responsable: si hay algo que no hace bien, la culpa es principalmente de otros, que no le han aportado los conocimientos suficientes o las herramientas necesarias para hacerlo bien.

A.- A NIVEL de MOTIVACION, de COMPROMISO, de IMPLICACION

Sus motivaciones principales son las de demostrar que puede seguir en su puesto porque es capaz de hacer lo que se le manda; y si no es capaz de hacerlo, no es por él, sino porque no se le ha formado para ello adecuadamente (otros). La culpa no suele ser suya sobre nada (él lo cree así). Sus motivaciones no son ni de medrar ni de conseguir el éxito. Con él funcionan las motivaciones económicas, pero otro tipo de motivaciones que le supusieran mayor responsabilidad y exposición pública pueden ser rehuidas: está más confortable en el anonimato,

y en una posición defensiva y segura. No arriesga mucho, ni quiere la exposición pública y el escrutinio de su trabajo.

En cuanto al compromiso, ha venido a quedarse. Es raro que abandone la organización, pero respecto de su crecimiento personal y profesional, cree que no es él el responsable, sino la organización, la que tiene que formarle, motivarle, darle los recursos, etc. Hace lo que le manden; él no planifica ni es proactivo.

B.- NIVEL DE PROACTIVIDAD, AUTONOMIA O NIVEL DE CONTROL NECESARIO

Necesita ser dirigido y controlado, si bien puede ser un buen profesional en cuanto a calidad o cantidad de trabajo. No es proactivo en ningún sentido. Siempre espera que otro dirija y decida qué hay que hacer: así él no se equivocara nunca, y no deberá así afrontar las responsabilidades. Puede hacer su trabajo bien, pero desde luego no autónomamente, en el sentido de aportarle mejoras o novedades. Tiende a no decidir nada, y a ceñirse a lo que se le ha pedido. Si algo falla, él no es el culpable.

Suele opinar de los jefes que "no son tan listos como se creen", y desde luego no mucho mejores que él. Suele tener una imagen mala de los líderes en general, de los que se mantiene distante, sin rozar con ellos. Para sacar más de ellos, es necesario ser un verdadero LIDER AVANZADO, que sepa motivarles y que les desnude ante sus propias actitudes, obligándoles a reaccionar.

C.- CALIDAD DE SU TRABAJO Y POTENCIAL PROFESIONAL

Pueden ser buenos técnicamente, pero su trabajo puede salir mal porque, según ellos, las instrucciones que han recibido eran erróneas (instrucciones que ellos no tratan de corregir, o por lo menos, no lo suficientemente).

La formación que se les da, la asumirán bien, pero con una actitud de "obligación para la empresa", y no tanto de ellos. Es decir, aprenderán si aprenden, pero no se sienten obligados por ello, porque siempre puede decirse que lo recibido no fue suficiente para aprender. No tienen una actitud proactiva en cuanto a su aportación, a su formación y a sus prestaciones y desempeño.

D.- ESTILO DE COLABORACION- TRABAJO EN EQUIPO

Aportan poco al grupo, porque aportar es arriesgarse a estar equivocado. Están siempre buscando protegerse de "responsabilidad y culpa". No se presentan voluntarios, ni hacen esfuerzos para que el grupo funcione mejor. Si el grupo funciona mal es por responsabilidad del líder, que lo hace mal y no es tan bueno como él cree; ya que no ha sabido dirigirlo, ni sacarle rendimiento.

Sólo atienden bien a instrucciones precisas, que intentarán cumplir para quedar eximidos de responsabilidad, pero su aportación en ideas e iniciativas propias será escasa: nunca asumen riesgo de equivocarse.

E.- FACTORES DESMOTIVADORES

Si se les afea esa conducta poco proactiva y de no responsabilizarse, actuarán a la defensiva, buscando excusas, y con enfrentamientos larvados del tipo "los jefes son tal o cual". Es decir, buscarán posiciones de "clase", posiciones basadas en los tópicos (más que en la realidad de los hechos concretos), o en sus actitudes personales, que no considerarán "cicateras" o inadecuadas para el devenir de la empresa. En entornos más colaborativos, y donde la participación es mayor, y con ella la exigencia de responsabilidad a las personas, se sienten incómodos. En una evolución hacia una gestión de personas avanzada, deben de ser reconducidos hacia otro tipo de estilo de colaboración, o generarán conflicto y al final deberán ser apartados, ya que su actitud "de no implicación y asunción de riesgos" será contestada por otros, que no la aceptarán, y cuando se les afee dicha conducta, se crearán conflictos, dividiendo al grupo. Hay que "cargarse de razones" y "evidenciar" sus actitudes incorrectas.

3.5.- "PASOTA" Y "ESCAQUEADOR"

"Deseo de pasar desapercibido, sin ninguna implicación o iniciativa"

Procura ser invisible. Presenta un nivel de compromiso y de automotivación nulo. Aporta poco, y siempre tiene excusas de cualquier tipo para no hacer más de lo que ha hecho, casi siempre debido a causas ajenas a él.

Tiene una ideología sobre el trabajo equivocada: cree que lo mejor es "trabajar el mínimo posible", y cree que en realidad eso es lo justo, y lo que en el fondo "hacen todos"; o lo que "la empresa merece".

Sin apenas capacidad de automotivación, les interesa la no individualización del desempeño, y la retribución o recompensa asociada a los resultados propios individuales. La suya es una actitud vital que puede ser debida a muchas causas de todo tipo, pero en general van asociadas a ideas o "valores" sobre el trabajo y la implicación o el esfuerzo, erróneos e inadecuados.

Han aprendido y cultivado valores basados en la "comodidad", el mínimo esfuerzo, y en aportar lo mínimo posible, porque en el fondo creen que "todo el mundo intenta hacer lo mismo" en alguna medida, y que "si no, la empresa te explota", ya que los empresarios son en general "explotadores".

A.- NIVEL DE MOTIVACION, de COMPROMISO, de IMPLICACION

No tiene más motivación que la de aguantar sin ser expulsado de la empresa. Y para ello busca barreras legales y de cualquier tipo: todas las que pueda. Sus compañeros ya le conocen y ya no cuentan con él, lo rechazan, y por eso, ya no tiene cabida en las dinámicas de trabajo conjunto y en equipo de la organización. No existe un futuro para él en la organización. Sólo espera que pase el tiempo, si puede ser hasta la jubilación. Esta persona se siente mal en la empresa (no va a trabajar agusto): de hecho, si se lo pensara bien, seguro que cambiaría de actitud, ya que es mayor el esfuerzo que hace para superar sentirse mal al aparentar trabajar, que el esfuerzo que podría suponer trabajar de verdad; pero ya está en una dinámica de relaciones en la empresa de la que no puede salir fácilmente. Ya su única misión es seguir

desaparecido. Sufre personalmente, y entra en depresión, o tiene dolencias de este tipo, que generan bajas, etc. Cuando mejor se siente es cuando está fuera de la empresa.

Su tiempo productivo, o de aportación a la empresa, acabó hace tiempo; su futuro en ella es incómodo para todos: los puentes con la empresa y con sus compañeros ya no existen. Solo es cuestión de tiempo, que todo estalle, o se busque "una solución" de salida. Su compromiso con la empresa es nulo. Sólo le importa que la empresa sobreviva y mantener su empleo para que pueda pagarle, porque sabe que, en otras empresas, tampoco tendría sitio dada su trayectoria y perfil personal.

B.- NIVEL DE PROACTIVIDAD, AUTONOMIA O NIVEL DE CONTROL NECESARIO

No se autocontrola (debes estar encima de él siempre, para controlar la calidad de su trabajo), ni es proactivo (de él no surgen iniciativas, e incluso hay que buscarle cuando hay que pedirle algo), ni autónomo.

No suele estar disponible ni visible. Siempre le pasa algo (o está enfermo, o de baja o por alguna razón nunca está). Tan exagerado es, que ya dejas de esperar que esté y buscas alternativas: sus compañeros se las apañan sin él, de forma que se convierte en la profecía que se autocumple: de tanto no cumplir, consigue que nadie espere nada de él y, por tanto, ya nadie le busca, y así nunca falla a nadie, porque nadie cuenta realmente con él. Está más fuera de la organización, que dentro: solo es parte del decorado. En general no puedes esperar obtener mucho de él y, claro, bajo esas premisas, ¿qué sentido tiene su permanencia en la empresa? O se soluciona su actitud, o deberá buscarse una salida, para que el efecto no sea peor, generando rechazo, conflicto o problemas.

Pasará su tiempo buscando parapetos, excusas, defensas, barreras al feedback y a las tomas de medidas contra su actitud (como formar parte del comité de empresa, formar camarillas o alianzas con gente como él, sindicarse etc.)

C.- CALIDAD DE SU TRABAJO Y POTENCIAL PROFESIONAL

Apenas si hace trabajo, porque hace mucho que todo el mundo dejó de pedírselo. No pueden funcionar en trabajos que exijan un mínimo de responsabilidad e implicación. Y son retirados a puestos donde molesten menos, o al menos no estorban; puestos que no incorporan ninguna responsabilidad o dificultad. Nadie los quiere a su lado, y eso limita o imposibilita su integración en la empresa. Es la pescadilla que se muerde la cola. Por esa razón no tienen ningún potencial profesional. Su futuro y crecimiento en la empresa no existe. Son temas delicados, pero es conveniente resolverlos adecuadamente.

D.- ESTILO DE COLABORACION- TRABAJO EN EQUIPO

El equipo le rechaza, porque condena su actitud y su irresponsabilidad. Las relaciones con la gente de su departamento y equipo se vuelven nulas. Sólo entabla relación con aquellos que se solidarizan con él, que están de su lado (que son los menos, y son muy parecidos a él).

Si se empezara a gestionar el grupo "equitativamente", y se promocionara la "participación", esto sería un problema para ellos: probablemente surgirían conflictos con otras

personas, al relacionarse con ellas en esos nuevos grupos equitativos, y eso derivará, probablemente, en su conversión en tóxicos.

E.- FACTORES DESMOTIVADORES

Hace mucho que no presentan ninguna motivación, y por tanto es difícil que se les desmotive más. El problema es motivarles: ¿compensa?, ¿es obligación de la empresa?, ¿cómo se resuelven estos problemas? Sobre todo depende de ellos, de que sean capaces de cambiar de actitud. Si lo hacen pueden funcionar normalmente y ser de alguna utilidad.

Pero también pueden derivar en personas TOXICAS, o manzanas podridas, lo que obligará a su salida inmediata. Y si no son tóxicos, pero siguen con su actitud, no dejan de ser un "mal ejemplo" y un "problema" interno que, quizás con otros plazos, también hay que solucionar.

3.6.- LA MANZANA PODRIDA- EL TOXICO

Le gusta estar a la contra, sobre todo de las personas con poder, o de aquellos que colaboran o se implican, intentando perjudicar los logros de personas concretas, perjudicando así los resultados del grupo o de la empresa.

No tienen compromiso con la organización sino que, al contrario, resultan nocivos tanto para sus grupos de trabajo, como para la empresa, ya que buscan su interés propio, y creen estar en guerra con la empresa, por lo que llegan incluso a alegrarse de lo que es negativo para la empresa. Los motivos de este tipo de actitud suelen ser personales, asociados a un tipo de personalidad "anti", aunque a veces son causados por una degeneración del colaborador tipo "pasota", como reacción a la puesta en evidencia de sus actitudes negativas, lo que les hace reaccionar negativamente, a la contra.

Su capacidad de producir una situación de conflicto en el grupo, innecesaria e inconveniente, es donde reside el principal problema que representa este tipo de colaborador. Cuando este tipo de actitud de perjudicar a la empresa, o de ir a la contra, se instala en ellos de forma permanente, hay que estar siempre peleando con ellos para conseguir muy poco productivo. En ese momento, la única solución es extirparles del grupo. Si no se hace y su actitud es tolerada sin tomar medidas, terminará por afectar a todos: "la manzana podrida pudre a las demás". Si su mala actitud es tolerada se terminará por generar una reacción negativa en el resto de las personas del grupo: que le imitarán, o dejarán de responsabilizarse, como muestra de protesta.

Genera cizaña en el grupo. Alimenta rumores, genera polémicas, etc. Trabaja poco, y no aporta mucho al grupo en ningún sentido. Es necesario extirparlo de la organización, pero hacerlo de forma bien gestionada, para que esa actuación sea aceptada y comprendida por los demás miembros de la organización.

Hace la guerra a la organización, intentando atraer a su causa a otras personas, con lo que puede generar un conflicto mayor. Esta es la razón por la que deben de ser "extirpados" de la organización: el peligro surge si su mal ejemplo cunde.

A.- NIVEL DE MOTIVACION, de COMPROMISO, de IMPLICACION

No tienen motivación por el trabajo. Suelen ser una degeneración del tipo pasivo, cuando este es confrontado. Es una reacción defensiva, de contraataque. Siempre están en lucha, contra todo y contra todos, porque todo está mal, y hay que derribarlo. Están a la contra, no comprometidos con la mejora, y por tanto su motivación y compromiso son nulos.

B.- NIVEL DE PROACTIVIDAD, AUTONOMIA O NIVEL DE CONTROL NECESARIO

No quieren aportar a la empresa, sino que la están combatiendo, porque se consideran víctimas de ella. Apenas aportan y generan un problema que se hace "evidente". Solo harán lo imprescindible para no dar excusas para poder ser expulsados legalmente o legítimamente. Siempre pondrán a otros como responsables de los errores, y nadie les pedirá nada, porque nadie se fiará de lo que hacen.

C.- CALIDAD DE SU TRABAJO Y POTENCIAL PROFESIONAL

Su trabajo será pobre, y dará más trabajo conseguir de ellos resultados, que el valor de dichos resultados, con lo que la gente tenderá a pedirles poco o nada. Su mayor peligro es la extensión de su cáncer a otros, si su actitud no es debidamente castigada o apartada del grupo.

D.- ESTILO DE COLABORACION- TRABAJO EN EQUIPO

Intentarán generar camarillas y aliados para su lucha, por tanto en los grupos no pueden aportar nada positivo sino conflicto y enfrentamiento. Defenderán su causa, como si fuera una víctima. La mayoría de la gente estará en su contra: Si no se actúa contra ellos con equidad, generarán una reacción, por "injusticia manifiesta" ante otros, que tendrá negativos efectos en el rendimiento del grupo y de la empresa. El cáncer puede extenderse muy rápido.

E.- FACTORES DESMOTIVADORES

No necesita desmotivarse más. Ya no puede tener una actitud más negativa.

4.- CONCLUSIONES

Los tipos de colaborador expresados arriba, como hemos dicho antes, no dejan de ser tipos puros, que es difícil encontrar en la realidad. Pero este análisis sí nos permite visualizar lo que pueden ser diferentes niveles de compromiso y aspiraciones, que dan diferentes resultados en cuanto a la aportación potencial de las personas a la empresa. Crecer, subir por la escalera, es algo que a la empresa y a las personas interesa. La gestión avanzada de personas viene a conseguir este efecto: dialogar con las personas para conocer sus aspiraciones y para motivarles a crecer dentro de la organización. Si la empresa no genera oportunidades o ámbitos que permitan a las personas crecer, no podrá después preguntarse por qué no lo hacen. La responsabilidad de las empresas es generar las oportunidades, y motivar a tomarlas; la responsabilidad de las personas, es la de aprovechar esas oportunidades, motivándose e implicándose con la organización.

CAPITULO 7

MEJORA DE LAS DESTREZAS PERSONALES Y PROFESIONALES

1.- ¿QUE ES UNA COMPETENCIA? ¿PARA QUE SIRVE?

- A. En la vida personal, al igual que en la profesional, las personas presentan "comportamientos competentes" (adecuados para conseguir un logro) y "comportamientos incompetentes" (inadecuados para el logro de los objetivos)
- B. Cuando hablamos de competencias (o destrezas), estamos hablando de cosas como la flexibilidad, la iniciativa o la proactividad, el autocontrol de las emociones, la capacidad de comunicación, la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de desarrollar o gestionar personas, la capacidad de planificación y organización, la capacidad de dar feedback, etc.
- C. Los comportamientos son evaluables, es decir, somos más o menos competentes en cada competencia concreta, pudiendo presentar simultáneamente una alta competencia en algo y una baja competencia en otras destrezas. Al mismo tiempo, los comportamientos son mejorables, mediante la práctica y el aprendizaje.
- D. Las competencias más relevantes de cara al desempeño profesional en cada puesto de trabajo pueden ser diferentes dependiendo de las características específicas del puesto de trabajo. Estas competencias adecuadas para un puesto, así como el nivel de destreza que hay que tener en su desempeño, deben de ser explicitados en las empresas para conseguir la transparencia.
- E. En general, para una posición de LIDERAZGO, casi todas las competencias personales y profesionales consideradas en los talleres son importantes, y deben de estar presentes, en las personas que ocupan esas posiciones, en un grado suficiente.

1.1. CONCLUSIONES

- 1. Para cada puesto de trabajo se pueden identificar las COMPETENCIAS (destrezas) que son adecuadas o imprescindibles para un desempeño correcto, y se puede determinar el nivel que hay que presentar de cada una de ellas. Definir los puestos de trabajo en estos términos sería un gran paso adelante en las organizaciones de cara a efectuar selecciones más eficientes, y además para hacer la gestión de personas más equitativa y transparente.

EL APRENDIZAJE DE ADULTOS

El aprendizaje de adultos se basa en los siguientes principios:

1. Debe centrarse en temas RELEVANTES para ellos: que susciten su verdadero interés; que les SIRVAN PARA MEJORAR ALGO (en este caso, sustituir una conducta actual no competente, por otra competente)
2. El aprendizaje debe ser ACTIVO: se produce de forma más efectiva EXPERIMENTANDO, no en cursos basados en aprendizajes teóricos.
3. El aprendizaje es un proceso de PRUEBA y ERROR, en que lo aprendido se asienta y reafirma o, en su caso, se corrige. Cada uno va descubriendo con su experiencia lo que mejor le funciona, y así va “aprendiendo”.
4. Es un aprendizaje INDIVIDUAL y personalizado: los conocimientos se aprenden por las personas (y no por los grupos), que son las RESPONSABLES de su propio crecimiento.

2. Las competencias son fruto del aprendizaje de las personas a lo largo de sus vidas, aprendizaje que nunca se detiene, y que puede acentuarse y favorecerse mediante un proceso específico para la adquisición o modificación de destrezas.
3. Por todo ello, el apoyo al crecimiento de las competencias profesionales de las personas es una forma de apoyo a la propia eficiencia de las organizaciones, rindiendo sus frutos al generar un mejor funcionamiento de la organización.

2.- ¿SE PUEDEN APRENDER LAS COMPETENCIAS? EL APRENDIZAJE DE ADULTOS

Toda competencia se puede mejorar. Todos tenemos algún nivel desarrollado ya en torno a cualquier competencia (mucho o poco). Mejorarla consiste en progresar en ella, mediante aprendizaje de nuevos comportamientos más competentes en torno a ella.

3.- ¿COMO SE APRENDE UNA COMPETENCIA?

Para mejorar una competencia o cambiar un comportamiento deberemos abordar un proceso de aprendizaje que, con sus respectivas diferencias según la competencia de que se trate y de otros parámetros, debe de comprender en alguna medida los siguientes pasos o fases:

PASO 1.- Conocer en qué consiste, y en qué no, una determinada competencia: qué comportamientos son adecuados o corresponden a una determinada competencia, y cuáles son inadecuados o incompetentes.

PASO 2.- Reconocer la importancia de cada uno de esos comportamientos: supone pensar y reconocer las posibles consecuencias positivas de los comportamientos adecuados, y las posibles consecuencias negativas de los inadecuados. Aprender a distinguir y a reconocer los efectos, es el primer paso en todo cambio.

PASO 3.- Autoevaluar los comportamientos: consiste en listar los comportamientos que uno tiene al respecto de esa destreza, y considerar las posibles consecuencias que producen esos actos, tanto positivos como negativos. Aquí hemos de incluir un matiz: en la práctica se da mucho un fenómeno que llamaremos de "no autoconsciencia": es decir, las personas tendemos a evaluar nuestro comportamiento mal, a creer que hacemos cosas que no hacemos, y a creer que no hacemos, lo que de hecho hacemos. Por tanto, debemos de complementar, en la medida de lo posible, nuestra autoevaluación, con la evaluación que de nosotros hacen los otros. Esto nos ayudará a superar la "Barrera de la percepción", que supone no ser conscientes de nuestra realidad (que es, por si mismo, el principal obstáculo que debemos afrontar si queremos tener alguna posibilidad de éxito).

PASO 4.- Desafiar los comportamientos en un plano teórico: debemos pensar en esos comportamientos que tenemos y proponer comportamientos alternativos, o comportamientos complementarios, pensando precisamente en conseguir mejores resultados, o en evitar algunos de los problemas que causan nuestros comportamientos actuales.

PASO 5.- Establecer un NUEVO PLAN que incluya los comportamientos alternativos: con esos nuevos comportamientos, que pensamos podrían tener resultados diferentes, debemos realizar un PLAN nuevo. No sólo listaremos los nuevos comportamientos, sino que además listaremos junto a ellos, los beneficios concretos previstos que esperamos vamos a obtener con el nuevo comportamiento. Lógicamente, deberemos ser objetivos y realistas, ya que de lo contrario el ejercicio no tendrá un buen resultado. No podemos creer que, con simples cambios cosmético, vamos a obtener grandes resultados ni, en sentido contrario, pensar que grandes cambios en comportamientos no van a generar "recolocaciones" o "reacciones igualmente grandes" (que no necesariamente negativas). Realizar el plan por escrito (listar los comportamientos y los beneficios) sirve para hacer los ajustes y mejoras que será necesario hacer, y sirve además para poder gestionar el ritmo de adopción de estos: no podemos pretender cambiarlo todo a la vez. Todo esto nos ayudará a superar la "barrera de la motivación" (comprender los potenciales beneficios) y también la "barrera de los medios", gracias a fraccionar los objetivos globales en pequeños objetivos conseguibles, para ir abordándolos poco a poco, de uno en uno.

PASO 6: Práctica en laboratorio (en un entorno controlado) y de éxito aleccionador: en este sentido el laboratorio de un nuevo comportamiento puede ser la vida privada de las personas, y además los talleres prácticos de destrezas, que tienen como principal misión realizar actividades grupales y ejercicios de Rol-Play, en que se pueden poner en práctica dichos comportamientos (o similares) de forma controlada. Estos son ejercicios prácticos en un entorno controlado, en el que el nivel de implicación es menor, y que sirven para ir adquiriendo destrezas de forma progresiva: estos ejercicios sirven para entrenarse en los nuevos comportamientos, para coger un cierto hábito, de cara al momento en que tengan que producirse los cambios en la actividad profesional normal. Pero además, esto les sirve para comprobar que los cambios "funcionan", lo que permite a las personas superar en parte la "barrera de la motivación". El éxito en las prácticas es lo que genera la confianza y la motivación adecuada para afrontar los cambios en el plano real: como permite visualizar que los beneficios existen, aumenta la motivación. Cuando

las experiencias confirmen los beneficios, se reforzarán los comportamientos. Sin éxito parcial, sin sentir en primera persona el cambio y sus efectos, no se debe continuar. La práctica debe servir para eso.

PASO 7: Fase de ajustes y de realizar un PLAN FINAL: con las experiencias anteriores, viendo cuáles funcionan mejor y cuáles no funcionan, hay que elaborar un PLAN final de cambio, listando los comportamientos finales a realizar, y la previsión de consecuencias que dichos actos van a tener. Lógicamente, no los traspondremos todos simultáneamente a la vida profesional, o nos arriesgaremos a no ser capaces de abordarlos todos a la vez, y fracasar.

PASO 8: Puesta en práctica en la vida profesional: lo más difícil puede ser superar las “Barreras a la adopción”, que son las resistencias o reacciones de las personas a las que afecta nuestro cambio. En principio, el cambio no tiene que generar rechazo ya que supone “una mejora” para todos, pero siempre que algo cambia, la gente debe recolocarse y debemos de estar preparados para ello. Para hacerlo más fácil, para superar esta barrera, lo mejor es “negociarlo” con los implicados, es decir, pedir ayuda a los compañeros a los que afecta, explicarles lo que se persigue, informarles de lo que se pretende hacer, etc. y hacerlo pública y formalmente. Los pasos serían:

- a) Informar a los compañeros (a aquellos a los que les afecta el cambio) del propósito y sentido de la acción, el problema que se pretende resolver... Es decir, usar el reconocimiento en público, como forma de promover el cambio, como impulso de éste.
- b) Pedir ayuda y colaboración para poder afrontar con éxito el nuevo reto que uno se marca, permite suavizar el choque o el miedo que da actuar de forma diferente, ya que, como se espera y se sabe que va a ocurrir, la reacción de los otros se minimizará y, sobre todo, será acompañado de actitudes de “comprensión” y “tolerancia”: no se producirá una reacción negativa o de extrañeza del entorno afectado.

4.- CATALOGO DE COMPETENCIAS DESARROLLABLES

GRUPO DE COMPETENCIAS 1: GESTION DE PERSONAS

1. DAR Y RECIBIR FEEDBACK
2. ESCUCHA ACTIVA (EMPATIA, SER ACCESIBLE, COLABORATIVO)
3. APOYO PARA QUE LAS PERSONAS CUMPLAN SUS OBJETIVOS (ANIMAR, APOYAR)
4. DESARROLLO DE PERSONAS (ofrecer oportunidades y responsabilidad- delegar)

GRUPO DE COMPETENCIAS 2: GESTION DE GRUPOS

5. INDAGACION
6. FORMA DE ARGUMENTACION, EXPOSICION DE LOS CRITERIOS E INTERESES PROPIOS: DATOS Y RAZONAMIENTOS- ASERTIVIDAD
7. TOMA DE DECISIONES CONSENSUADAS
8. RESOLUCION DE CONTROVERSIAS; AUTOCONTROL TEMPERAMENTAL
9. ACTITUD ANTE EL FRACASO COLECTIVO, APRENDIZAJE DEL FRACASO
10. FOMENTAR LA COHESION, EL TRABAJO EN EQUIPO, LA PARTICIPACION

GRUPO DE COMPETENCIAS 3: DESTREZAS PERSONALES Y PROFESIONALES

11. ASERTIVIDAD, ESTRÉS
12. PROACTIVIDAD E INICIATIVA (AUTONOMIA), TEMOR AL FRACASO
13. EJEMPLARIDAD (EQUIDAD, TRATO PERSONAL, CONFIANZA, CREDIBILIDAD, AUTO-EXIGENCIA)
14. CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN, EJECUTIVO, DISCIPLINADO, SISTEMATICO
FLEXIBILIDAD, ADAPTACION AL CAMBIO, ORIENTACION AL CLIENTE

5.- EL LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS PERSONALES

Las competencias personales son adecuadas en todos los niveles de la organización, pero son IMPRESCINDIBLES para asumir tareas de liderazgo o de mando. Por tanto, en la selección de las personas que vayan a ocupar puestos de liderazgo a cualquier nivel, debe evaluarse la capacidad de dichas personas en cuanto a las distintas competencias personales o profesionales: deben evaluarse, reconocerse y, en la medida de lo posible, potenciarse todas ellas.

6.- RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA

La forma más efectiva de promover el desarrollo o mejora de estas competencias en el personal de la empresa es RECONOCERLAS públicamente, y además, usar en parte esa mejora como base de la valoración del desempeño de las personas (que sirvan incluso para la asignación de retribuciones variables, en caso de existir, o para generar algún sistema de recompensa o gratificación).

CAPITULO 8

GESTION TRASPARENTE DE PERSONAS

1.- ¿QUE ES? ¿EN QUE CONSISTE EL METODO?

Se trata de la implantación de un PROCESO INTEGRAL DE GESTION AVANZADA DE PERSONAS, que sirve para lograr simultáneamente:

- A. El "RECONOCIMIENTO" a las personas, e incluso, si se desea, formar parte de la política de recompensas de la empresa.
- B. Una mejora de la CULTURA DEL DESEMPEÑO, por la utilización de la transparencia (técnica de la PECERA) en la evaluación del desempeño de las personas
- C. Un acicate a la CULTURA DE LA FORMACION PERMANENTE, tanto respecto de conocimientos lectivos, como de competencias o destrezas profesionales.
- D. Una forma "equitativa" de PARTICIPAR, de DESARROLLARSE y de PROMOCIONARSE dentro de la organización.
- E. Utiliza una RED SOCIAL CORPORATIVA, para facilitar la comunicación y la transparencia dentro de la empresa. Así se logra que se difundan las culturas adecuadas por toda la empresa y motivar a que toda la empresa participe de ellas.

Es, por tanto, un sistema integral, que logra por si mismo muchos de los resultados a los que una organización aspira al implantar una Gestión Avanzada de Personas.

2.- ¿CUALES SON SUS VENTAJAS?

Unifica la gestión de personas dándole coherencia y unidad: conjunta gran parte de los objetivos de una Gestión Avanzada de Personas en un solo proceso:

- 1. Es mucho más fácil de implementar en las empresas, que cambios de políticas de personas sueltos e independientes.
- 2. Logra todos los objetivos simultáneamente, dándoles coherencia.
- 3. Es un sistema de fácil comprensión por todas las personas de la organización (uno de los requerimientos claves de todo proceso equitativo), de forma que facilita su implantación cuando ha de realizarse.
- 4. Permite e incentiva la participación de todas las personas de la empresa (otra de las claves de los procesos equitativos)
- 5. Favorece muchas de las culturas positivas de la empresa: como la del desempeño, la cultura de la formación permanente, la del reconocimiento, etc.
- 6. Y por todo ello, mejora el clima laboral de la empresa, y la motivación e implicación de las personas

3.- ELEMENTOS NECESARIOS PARA SU PUESTA EN MARCHA

1. **Evaluación de los perfiles y competencias de todas las personas de la organización**, en términos de formación académica, experiencia relevante, y competencias personales y profesionales
2. **ASSESSMENT CENTER**: evaluación de todos los puestos de trabajo existentes en la organización en términos del perfil y competencias necesarias para su desempeño, valorando los mínimos requeridos para cada puesto, y ponderando la importancia de cada uno de ellos de cara a ese puesto. Esta TRANSPARENCIA permitirá efectuar una política de selección externa y de promoción interna equitativas: reconoce los méritos al personal interno, dándole posibilidades de promoción, si se cumplen los requerimientos, o permite orientar carreras profesionales hacia conseguir las competencias adecuadas para el puesto o posición profesional aspirada por cada persona.
3. **TECNICA DE LA PECERA**: presentaciones públicas (presenciales y a través de la Red Social Corporativa) de los logros de los grupos de trabajo o de las personas de la organización. En general, prevalecerán las presentaciones sobre la ejecución y resultados de planes asociados a la empresa, pero también se podrán presentar acciones de la vida privada, cuando sean demostrativas de liderazgo, o de competencias personales muy relevantes.
4. **Implantación de un SISTEMA DE EVALUACION periódico de las competencias de las personas**, que sirva como base sobre la que se realizarán actualizaciones periódicas anuales: esto permitirá medir la evolución de estas competencias, y se podrá así generar un sistema que base el reconocimiento y parte de la recompensa de las personas, en la evolución positiva de estas, en el cumplimiento de determinados objetivos al respecto.
5. **Sistema de RECONOCIMIENTO de CONOCIMIENTOS ACADEMICOS, y de CERTIFICACION o prueba de CONOCIMIENTOS NO ACADEMICOS**, aceptables para la empresa, y que tengan valor probatorio de cara a su uso interno, de cara al sistema de promoción interna a puestos de responsabilidad o de liderazgo.
6. **Sistema de RECONOCIMIENTO de EXPERIENCIAS PROFESIONALES relevantes**, o en su caso de experiencias extra-profesionales relevantes como muestra de las capacidades personales o profesionales en el ámbito del liderazgo, la organización, u otro relevante de cara a la asunción de responsabilidades.
7. **Desarrollo de la cultura de RECONOCIMIENTO de las destrezas personales y profesionales**, así como de los CURSOS para el desarrollo personal de dichas destrezas.

4.- DINAMICA DEL PROCESO

1. **Todas las personas conocerán en la RSC (Red Social Corporativa) los perfiles requeridos para cada puesto de la organización, tal y como se conceptúan en el ASSESSMENT CENTER**. Esto les permite ir formándose o mejorando sus competencias, si aspiran a llegar a ellos. De esta forma los procesos de promoción y de selección serán transparentes y equitativos.

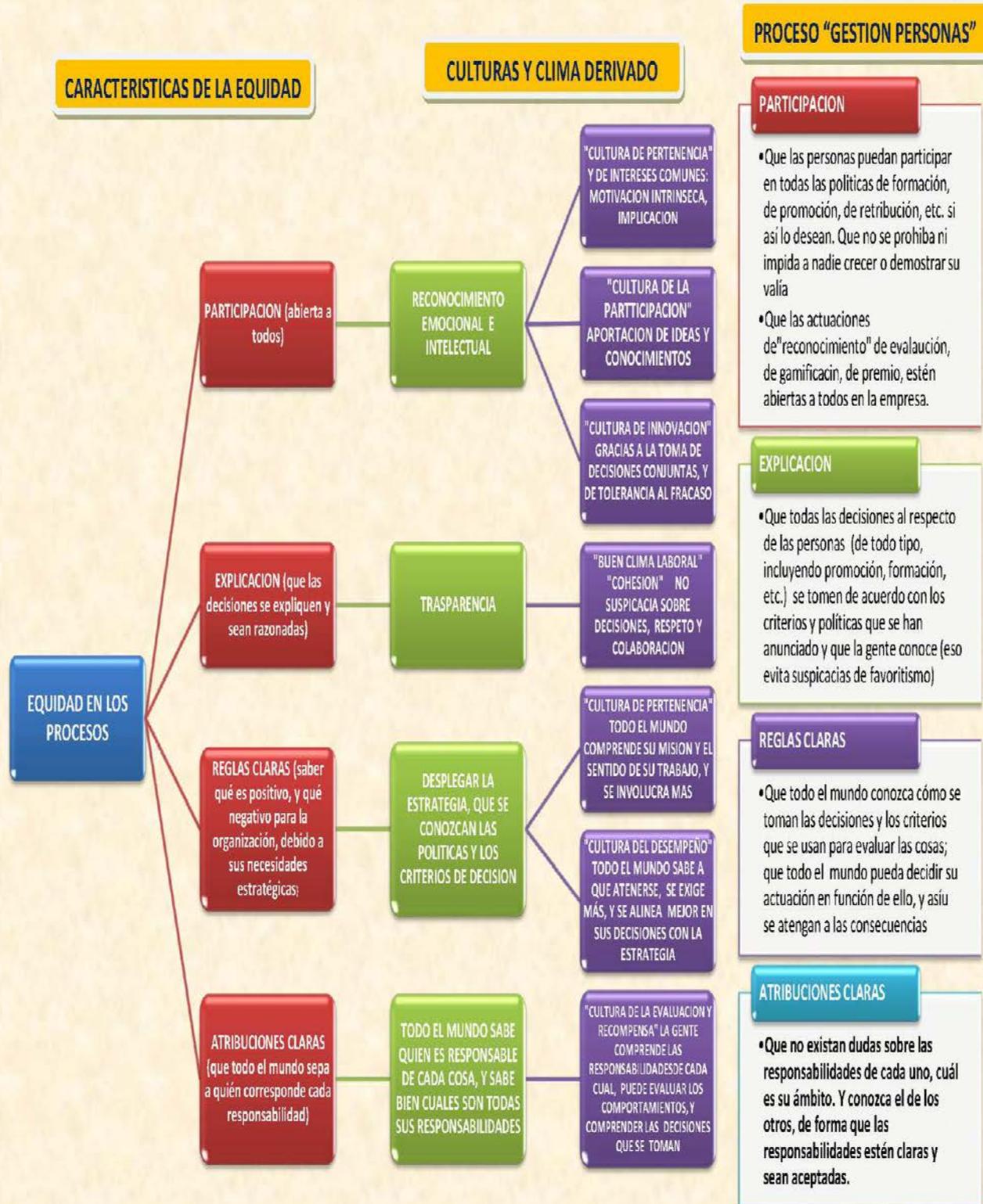
2. **Todas las personas conocerán, de forma privada, a través de la RSC, sus propias competencias evaluadas y reconocidas por la empresa:** compendio de los títulos o conocimientos reconocidos, más experiencia demostrada, incluyendo la lograda en la empresa, y además las evaluaciones que hace anualmente "la empresa" (el comité evaluador) de sus competencias personales y profesionales. Las "evaluaciones" de competencias, lógicamente, están sujetas a subidas y bajadas, en revisiones anuales, o mediante las reevaluaciones o mejoras obtenidas al participar en nuevos proyectos, o en La Pecera. Asimismo, las personas podrán solicitar siempre que les sean añadidas nuevas titulaciones o experiencias relevantes, a medida que demuestren tenerlas o haberlas realizado.
3. **Existirá un sistema mensual de presentaciones (LA PECERA), por el que las personas podrán presentar sus éxitos y ejecutorias recientes:** mostrarán al escrutinio público los procedimientos seguidos, desde lo planificado a lo ejecutado y, sobre todo, los resultados obtenidos, para que la gente así pueda juzgar lo adecuado del procedimiento, valorarlo y aplaudirlo y, en su caso, aprender de él. Estas presentaciones deberán reflejar actividades individuales o de grupo y, en función de ello, serán evaluadas objetivamente y, en la medida que lo merezcan, que sean muestra efectiva de una destreza o de una experiencia práctica relevante de una de ellas, premiadas con avances en las valoraciones actuales que de determinadas competencias hace la empresa al individuo, o a las personas implicadas, o supondrán el añadir esa experiencia a las experiencias relevantes consideradas para dicha/as persona/as en su valoración.
4. **Las personas podrán incorporar nuevos conocimientos y títulos académicos cuando los consigan (tanto por formación interna como externa) o solicitar una prueba de "demostración de conocimientos formales",** que sirve para demostrar conocimientos aunque no se disponga de formación reglada, o no se basen en la obtención o tenencia de un título oficial (pero que si computan a efectos internos).
5. **Todas las personas podrán mejorar sus competencias personales,** lo que sin duda se visibilizará o materializará en mejoras en su actividad en la organización. Para apoyar ese crecimiento personal, las personas de la organización dispondrán de unos CURSOS de desarrollo personal de competencias (destrezas) que organizará la empresa.
6. **El conjunto de la evolución de las evaluaciones de una persona, servirá como base para juzgar su desempeño anual,** así como para indicar objetivos de desempeño, sean estos o no sujetos a incentivos variables, o a premios gamificados.
7. **La implantación se hará de forma GAMIFICADA.** Las dinámicas en forma de juego, facilitarán la comprensión, la adopción y la aceptación del sistema. Los juegos sirven para motivar y retar a la gente, así como para justificar el reconocimiento dado a cada persona, ya que todos comprendemos que unas veces se gana y otras se pierde, y que "lo importante es participar"; todos entendemos y aceptamos las competiciones y sus reglas de los juegos.

IMPLEMENTACION DEL SISTEMA **VENCIENDO LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO**

Debido a que este proceso afecta a muchas facetas de las políticas de personas de la empresa, y a que tiene subprocesos con ciclos de ejecución largos en el tiempo (al final se miden evoluciones, lo que requiere muchos meses), la implantación completa del modelo será larga en el tiempo, en una actuación que puede durar hasta un año entero (para poder así realizar una implantación gamificada y un “ciclo completo de evaluación” en base a indicadores y evaluaciones)

La complejidad y requerimientos del proceso es variable, en función de la situación de partida y del número de personas de la organización.

ANEXOS GRAFICOS



DESTREZAS PROFESIONALES Y PERSONALES PARA EL LIDERAZGO

1.- DESTREZAS PROPIAS DE LA PERSONA

PROACTIVIDAD, INICIATIVA

- Capacidad de tomar iniciativas por si mismo
- Autonomía en la gestión (no necesitar que otro tome las decisiones)
- No tener temor al fracaso

ASERTIVIDAD, GESTION DEL ESTRES

- Capacidad de defender de forma legítima y adecuada, las opiniones, criterios e intereses propios.
- Capacidad de pedir y solicitar ayuda
- Capacidad de decir que no, o de negar algo
- Capacidad de gestionar las situaciones de estrés (por cantidad de trabajo, o tensión de la situaciones)

EJEMPLARIDAD

- Tratar con justicia (equidad)
- Calidad del trato personal (buen trato)
- Generar confianza en los colaboradores, para que se comuniquen contigo en libertad: sin miedo.
- Tener "Credibilidad": hacer lo que se dice que se va a hacer
- Elevado nivel de "auto-exigencia": no exigir lo que uno no es capaz, o está dispuesto a dar.

CAPACIDAD DE ORGANIZACION

- Ser ejecutivo
- Ser disciplinado: priorizar bien, y no dejar las cosas sin hacer.
- Planificar bien y controlar bien los resultados de los planes.

FLEXIBILIDAD

- Adaptarse bien a los cambios: no ser refractario a ellos.
- Tener una actitud positiva ante lo nuevo
- Tener orientación al cliente, y al servicio

DESTREZAS PROFESIONALES Y PERSONALES PARA EL LIDERAZGO

2.- DESTREZAS PARA GESTION DE PERSONAS

DAR FEEDBACK

- Dar feedback de forma adecuada:
 - Que sea descriptivo
 - Que sea oportuno
 - Que sea respetuoso
 - Que sea solicitado

RECIBIR FEEDBACK

- Permitir que las personas con las que trabajas, te den feedback sobre tus comportamientos, actuaciones, o actitudes
- Agradecerlo, respetarlo, e incluso solicitarlo regularmente

ESCUCHA ACTIVA

- Tener una actitud de escucha adecuada
- Ser accesible a las personas de la organización
- Ser colaborativo: ser empático (saber sintonizar con los sentimientos del otro, y ponerse en su lugar)

APOYO A LAS PERSONAS PARA QUE CUMPLAN SUS OBJETIVOS

- Animar a las personas en sus cometidos, y en los retos que asumen
- Apoyarles a que los saquen adelante y tengan éxito, y solidarizarse con el resultado
- Apoyar y solidarizarse en el fracaso.

DESARROLLO DE PERSONAS

- Ofrecer oportunidades a las personas para el desarrollo de sus capacidades y su crecimiento profesional
- Saber delegar al máximo nivel posible, apoyando y animando
- Capacidad de enseñar a las personas: cualidades de expresión y de explicación.
- Aliarse con las personas, y llegar a pactos de crecimiento con ellas.

DESTREZAS PROFESIONALES Y PERSONALES PARA EL LIDERAZGO

3.- DESTREZAS PARA GESTION DE GRUPOS

INDAGACION Y ESCUCHA ACTIVA

- Conocer qué personas disponen o pueden aportar esa información, o tener un criterio relevante.
- Reunirse o recabar de todas ellas la información relevante de cara a la toma de decisiones

FORMA DE EXPOSICION Y ARGUMENTACION

- Uso de datos y argumentos en las exposiciones
- Capacidad de expresión, y de concreción
- Estilo y formas: respeto y estilo colaborativo

ESTILO DE TOMA DE DECISIONES

- Solicitar argumentos y datos a los colaboradores cuando exponen sus argumentos
- Admitir las diferencias de criterio y aceptarlas como enriquecedoras
- Establecer con claridad el método de decisión, que sea por todos conocido, y ceñirse a él.
- Permitir la participación de todos, de cara a lograr la equidad y la posterior aceptación de las decisiones.
- Procurar tomar las decisiones consensuadas: no por mayoría, sino por aceptación de todos, sobrevenida por la aceptación del método y de los criterios

ESTILO DE RESOLUCION DE CONTROVERSIAS

- Intentar que las controversias se resuelvan: no se escondan o se rehuyan.
- Resolverlas por la aceptación de todos los involucrados, de la decisión tomada.
- No negar ni posponer la resolución de las controversias.

ACTITUD ANTE EL FRACASO COLECTIVO

- No esconder ni negar el fracaso colectivo: aprovecharlo para aprender colectivamente.
- No negar las responsabilidades propias, ni dejar de asumir la responsabilidad por los fracasos propios.
- No castigar el fracaso de otros: solidarizarse con él si conlleva aprendizaje.

FOMENTAR LA COHESION, LA PARTICIPACION Y EL TRABAJO EN EQUIPO

- Ser capaz de lograr la cohesión: hacer que un grupo es más que la suma de sus miembros: la gente antepone el interés del grupo al interés egoísta propio.
- Hacer que la gente se sienta perteneciente al grupo y le de a éste más de lo "exigible" (motivación intrínseca)



BIBLIOGRAFIA

- 1.- *La estrategia del Océano Azul* / W.Chan Kim, Renée Mauborgne. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.
- 2.- *La gestión por procesos* / Ministerio de Fomento de España. Edición de Mayo de 2005
- 3.- *Manual de la Creatividad Empresarial* / Edición: Proyecto CREA BUSINESS IDEA/ SUDOE, Interreg IV B , con Fondos FEDER.
- 4.- *Manual básico para emprender*/ SPRI (Gobierno Vasco)
- 5.- *Modelo de Gestión Avanzada* / SPRI (Gobierno Vasco) / Euskalit 2014
- 6.- *Liderazgo Avanzado* / Euskalit 2014
- 7.- *Modelo de Gestión Estratégica Avanzada* / Martin Iturricastillo Plazaola / Enero 2015.
- 8.- *Gestión de la Innovación y la Competitividad* / Martin Iturricastillo Plazaola / Enero 2015.
- 9.- *Gestión Avanzada de Personas* / Martin Iturricastillo Plazaola / Enero 2015

KUDEAKETING.ES

Autor: *Martin Iturricastillo Plazaola*

KUDELAGUN: *Gestor de Innovación y Competitividad.*

Blog personal: <http://martiniturricastillo.blogspot.com.es/>

<http://www.kudeaketing.es/>

Tel: (34) 634 595 594

Email: martin@kudeaketing.com