

Toma de Decisiones

Implementación de la decisión y la valoración



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

➔ 4.1 Diseño del plan de acción

Implementar la idea es el último desafío del proceso decisorio y es tan importante como diseñarla. Implica decidir hoy, lo que haremos mañana con el propósito de alcanzar los resultados (solución deseada). Este plan sucederá en el futuro (inmediato o mediato), lo ejecutarán personas y se utilizarán recursos. Intervienen tantas variables internas y externas al plan, que en ocasiones puede suceder que alguna de ellas no genere el comportamiento deseado y se modifique el resultado final.

Numerosas ideas tentadoras fracasan en su implementación porque carecen de un plan exitoso. La planificación, la definición del objetivo, el estilo directivo y la comunicación son premisas del proceso de implementación; determinan y afectan el resultado final:

- La **planificación** establece el marco de referencia de lo que haremos.
- Los **objetivos** determinan hacia dónde vamos.
- El **estilo de conducción** o liderazgo garantiza que todos los miembros involucrados alcancen sus objetivos.
- La **comunicación** asegura que las personas involucradas en el plan de acción comprendan qué se hará, por qué, qué impacto e importancia tiene y cuál es su rol en el plan global.

4.1.1 Qué es un plan de acción



Planificar es tomar una decisión hoy sobre hechos o situaciones del mañana.

Es definir hoy qué haremos para lograr tal o cual cosa, y esperar un resultado deseado. Si algo no se concreta durante la puesta en marcha, seguramente los resultados esperados no serán los previstos. Un plan de acción es un procedimiento en el cual se listan tareas y actividades que han de realizarse para cumplir un objetivo final. Entonces, el punto de partida de todo plan es un **estado deseado**: difícilmente será posible establecer qué hacer si no sabemos hacia dónde vamos. Es un estado que no se conoce o no ocurre en la actualidad, es un estado que potencialmente se espera alcanzar y, en pos del cual, se realizarán una serie de análisis, diagnósticos, decisiones y acciones a fin de alcanzarlo.

Es evidente que el estado del que se parte es el actual, que llamaremos **estado presente**, en el cual hay algo que falta o no nos satisface, hay algún conflicto que nos aleja de ese estado deseado (o deseable). Para trazar ese

desarrollo, existen herramientas que nos permiten que un deseo se convierta en un logro, para esto trazamos un plan de acción con elementos que hacen de hoja de ruta para alcanzarlo. En el próximo punto veremos cómo se compone y se desarrolla el trabajo en base a un plan de acción.

Siempre que se habla de un plan, implícitamente hacemos referencia al seguimiento o control, ya que de nada sirve planificar, si luego no verificamos que las cosas sucedan como fueron planeadas; por otro lado, si no hay plan, el control o seguimiento pierde sentido.

4.1.2 La gestión por objetivos

El objetivo es un hecho o situación que pretende alcanzarse en el futuro. Se distingue de un deseo, porque siempre está acompañado por la acción necesaria para lograrlo; es así que, si la situación deseada no posee un plan de acción o no se actúa para alcanzar el objetivo, estamos frente a un deseo, no un objetivo.

Estos objetivos se denominan de diferente manera según el nivel de la organización en que nos encontremos. Como ya hemos mencionado en otras oportunidades, los resultados de la organización dependen de la concreción de una serie de objetivos. Mediante los cuales se logra planificar y alinear las acciones para el lograr una meta mayor.

Objetivos

Un objetivo debe declarar **qué** se quiere hacer o lograr y **para que**, es decir, cuál es la finalidad.

Se parte de un estado actual o presente (EA) de insatisfacción o incompletitud que se quiere modificar y, al hacerlo, será posible llegar a donde se quiera estar, como un estado deseado (ED). Esto significa que hay que pensar en el resultado que se desea ver cuando se haya logrado el objetivo y describirlo específicamente.

Diseño o redacción de objetivos

Para describir lo que se quiere hacer o lograr, hay que tener en cuenta las características de un objetivo. Estas se han sintetizado, a través de sus iniciales, en una palabra.

Cabe mencionar que tanto el término utilizado como las palabras que le dan origen están enunciados en idioma inglés, por ello, han sufrido una adaptación a nuestro idioma, pero han mantenido el sentido. El término que

da nombre a esta herramienta es *SMART* (en inglés: ‘astuto’ o ‘inteligente’) y las palabras que lo componen son:



Specific (específico).
Measurable (medible).
Achievable (alcanzable).
Relevant (relevante).
Time (tiempo).

Cada aspecto se debe leer en la redacción del objetivo y para comprobar su validez se requiere cumplir con estas características. De lo contrario, es un deseo que difícilmente pueda llevarse a la acción; queda en el ámbito de las ideas. Entonces, un objetivo debe ser:

1) Específico (S)

El objetivo debe indicar clara, detallada y exactamente qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación. Los objetivos deben ser concretos y fáciles de entender. Ejemplo:

Cuadro 1. Redacción por especificidad

Bien redactado	Mal redactado
“Formaré a 2 cajeros en los procedimientos de exhibición de frutas y verduras, el día 19 y 20 de octubre, en el turno noche y los evaluaré antes del 30/11”.	“Formaré este mes a más cajeros para la noche”.
En este ejemplo, el objetivo indica una tarea específica y el puesto específico. También indica el turno y una fecha límite.	No indica qué se quiere lograr (¿En qué serán formados los cajeros?) No se sabe cuántos significa “más” (¿Es suficiente con un cajero o necesita formar a dos o tres?). Tampoco queda claro para qué turnos se necesitan. Además, la fecha límite es indefinida (¿Qué mes es? ¿Cuándo se terminará el objetivo? ¿Cuándo se puede esperar que se haya logrado el objetivo?).

Fuente: Elaboración propia.

2) Medible o mensurable (M)

Debe permitir medir el resultado: que sea posible cuantificar los fines, los para qué del planteo y los beneficios. Cuanto más específico sea el objetivo, más fácil será medirlo. Debe incluir un valor (número, porcentaje, estándar) a partir del cual se parte (nivel actual-EA) y un valor al que se quiere llegar (nivel deseado-ED).

Debe existir una herramienta o forma de medición: crear indicadores para observar, de manera tangible el éxito. Cómo nos damos cuenta: a través de los KPI's (*Key Performance Indicators*) los indicadores clave de gestión o desempeño.

Para redactar el objetivo, se debe pensar cómo escribirlo de manera que permita medir los resultados, qué medir, cómo medir, cuándo medir, la fuente de la medición y el responsable. Ejemplo:

Cuadro 2. Redacción de lo medible

Bien redactado	Mal redactado
“Reduciré las diferencias de caja en ambos turnos, desde el valor actual mensual de \$850 hasta \$500, desde el 1º de diciembre hasta el 31º del mismo mes, llevando un registro diario de las mismas”.	Reduciré las diferencias de caja durante el próximo mes.
Al especificar la diferencia desde la que se parte y la que se quiere lograr, será posible medir fácilmente el logro del objetivo. Incluso, indica en qué turnos se bajará esa diferencia.	Este objetivo es casi mensurable. Se puede ver que se van a reducir las diferencias de caja, pero debería especificarse lo que se quiere que suceda, es decir, hasta qué valor llegar ¿Cómo saber si se logra?

Fuente: Elaboración propia.

3) Alcanzable (A)

Que sea factible, posible de hacer, conociendo los recursos disponibles y las capacidades a disposición. Está relacionado con el tamaño del objetivo. El objetivo debe representar un reto para que sea motivante, pero no debe ser imposible lograrlo.

Hay que preguntarse:

- ¿Se puede hacer?
- ¿Contamos con los recursos para lograrlo?

- ¿Qué otras tareas tenemos que hacer los responsables?
- ¿Son posibles los objetivos?

Las respuestas a estas preguntas revelan los obstáculos que pueden impedir que el objetivo se alcance.

Debe ser desafiante sin llegar a los extremos (sobredimensionado o subdimensionado).

Cuando el estado deseado es mínimo, no nos motiva al logro. Cuando es demasiado grande, al percibir que no se llega a cumplirlo, se suele perder compromiso.

4) Relevante (R)

Que sea importante, oportuno para el momento de la compañía. Está relacionado con el cambio que se quiere reflejar en este momento. Aporta al cumplimiento de la meta principal de la estrategia de negocio.

5) Tiempo (T)

Es necesario establecer el período de tiempo en el que se debe completar el plan de acción. También, estipular plazos para su seguimiento que se relacionen con el plazo de ejecución. Es el límite para medir y obtener los resultados. Contrasta con el plan de acción para poder relevar la medición y ajustar las acciones en caso de desvío.

Elaboración de planes de acción

El plan de acción determina **cómo se llevará a cabo un objetivo** y enumera las tareas necesarias para poder alcanzarlo. El plan de acción puede compararse con una hoja de ruta que hay que seguir para llegar a destino (el objetivo planteado, ED).

El *para qué* de un plan de acción:

- Permite ver cuán factible es el logro del objetivo.
- Ordena las tareas a ser llevadas a cabo.
- Prevé las posibles dificultades.
- Identifica las necesidades y los recursos necesarios (tiempo y herramientas).
- Hace un seguimiento de avance del plan.
- Comprueba los resultados (cuando ya se concluye).

Elementos del plan de acción

Un plan de acción debe incluir –por lo menos– los siguientes:

- **Qué**
 - ¿Qué debe hacerse (acciones, tareas) para lograr el objetivo?
- **Quién**
 - ¿Quién realizará cada paso? Responsable de implementación.
 - ¿Quién realizará el seguimiento (al progreso y al resultado de cada acción)?
- **Cuándo**
 - ¿Cuándo deben realizarse estas acciones?
 - Después de anotar todos los pasos que se les ocurran, ponerlos en orden de prioridad.
 - Fecha de inicio de cada acción.
 - Fecha de seguimiento de cada acción.
- **Cómo**
 - ¿Cómo se realizará cada acción? Recursos.
 - Incluir cualquier reunión que se deba hacer, materiales y cualquier recurso que se considere necesario.
- **Qué tan bien: KPI**
 - ¿Qué tan bien deben realizarse las tareas? Debe indicarse el nivel en que deben realizarse (parámetros o estándares), es decir, cuál será el criterio o norma según la cual será evaluada su realización.
 - Debe responder a la pregunta: ¿Qué debería observarse? ¿Qué debería suceder para darse cuenta de que se logró esta acción?

Seguimiento

El último paso es el seguimiento. Esta es la instancia en que se chequea que todos los pasos y procesos del plan de acción estén siendo cumplimentados de acuerdo al diseño.

Cabe destacar que en la ejecución de un plan muchas veces el que ejecuta no es el mismo que el que diseña el plan. Es probable que intervengan múltiples áreas o personas a las cuales se habrán delegado las distintas tareas que conforman dicho plan

Sin embargo, en la delegación, el encargado de cumplir el o los objetivos podrá delegar las tareas más no su responsabilidad por el cumplimiento del objetivo.

Es por ello que la etapa de seguimiento resulta una instancia de suma importancia ya que de la buena ejecución y coordinación de las partes dependerá el éxito en el cumplimiento del objetivo propuesto y ello impactará de manera directa en la performance del “dueño” del objetivo.

- **¿Cuándo hacer seguimiento?**

- a) Durante la realización de la tarea** (seguimiento del progreso).

Aquí se comprueban las tareas delegadas en progreso, para asegurarnos de que estén cumplimentándose las pautas de trabajo y los cursos de acción. Por ejemplo:

- Que los cajeros sigan los procedimientos correctos.
 - Que las tareas se realicen en un nivel óptimo y de acuerdo con el tiempo pautado.
 - Que los conflictos y obstáculos se resuelvan y manejen a tiempo.

- b) Cuando se finalizó** (seguimiento del resultado).

Aquí se comprueban las tareas delegadas una vez completadas, para asegurar que:

- Todas las tareas hayan sido realizadas de acuerdo con la norma o desempeño adecuado.
 - Se cumpla con los límites de tiempo.
 - Los cajeros reciban *feedback* positivo y correctivo.
 - Se alcancen los objetivos.

Cuando el cajero es experimentado puede hacerse solo el seguimiento del resultado (aunque es conveniente, de vez en cuando, realizar algún seguimiento del progreso). Para mayor **efectividad**, es recomendable hacer seguimiento del progreso para corregir desvíos antes de concluir la tarea a tiempo. De lo contrario, se requiere repetirla con la inversión de tiempo que esta implica, consecuentemente, provoca un impacto en el elemento tiempo (T) y, tal vez, en algún otro.

Crterios en la fijación de objetivos

Planificar es decidir por adelantado: ¿Qué haremos? ¿Cómo lo haremos? ¿Hasta dónde llegaremos? ¿Quiénes participarán? ¿Cuánto invertiremos? Por ello resulta crítico estudiar y analizar bien la realidad, para poder estimar qué sucederá y qué impacto tendrán nuestras acciones. Es preciso:

- Que todos los integrantes de la organización tengan bien identificados sus objetivos, además de sus funciones.
- Expresar el objetivo en términos de resultados, no de actividades.
- Enunciar con claridad el objetivo.
- Que el objetivo sea prioritario.
- Que el objetivo sea coherente con los demás objetivos pertinentes.
- Definir objetivos ambiciosos pero alcanzables.
- Que la descripción del objetivo incluya todos los elementos necesarios para que su cumplimiento sea comprobable.
- Que el cumplimiento sea limitado en el tiempo.

Al respecto, podemos considerar que existen herramientas para ayudar a lograr el éxito en esta etapa. Se detallan a continuación.

Definición de escenarios y simulaciones

Es una de las técnicas más utilizadas. Permite la generación de un panorama futuro posible, **escenario**, y el análisis de alternativas para ese escenario futuro (es la descripción de una realidad futura probable).

Los escenarios permiten:

- Contemplar una variedad de posibilidades sobre las cuales tomar decisiones.
- Una visión amplia de posibles sucesos.
- Identificar posibles sucesos para construir planes de contingencia.

Desde el análisis de los posibles escenarios, se genera un sistema real que contempla cada una de las variables analizadas y describe el comportamiento en términos cuantitativos y cualitativos. Este es el principal desafío de quienes ejecutan o implementan las decisiones: deben lograr que las cosas sucedan como fueron planificadas y, de no ser así, saber generar el plan o decisión que vuelva a encauzar el plan original.

4.1.3 Los estilos de liderazgo y las decisiones

En gran medida, la calidad de las decisiones de una organización depende de:

- La manera en que las personas involucradas se influyen entre sí.
- La información disponible.
- La participación personal de los líderes en la toma de decisión.

Las personas analizan los conflictos y responden a ellos de maneras muy distintas, directamente relacionadas con su personalidad, experiencia y vivencias anteriores. Es por ello que, en el momento de resolver un conflicto y tomar una decisión, esta se ve influida por el decisor.

A continuación, le pedimos que se detenga un minuto y piense en alguna persona que usted sienta que ha influido en su vida. Piense en él o ella y responda:

- ¿Qué le enseñó?
- ¿Cómo se lo transmitió?
- Si tuviera que describir esta persona, ¿cómo lo haría?

Seguramente habrá más de una persona que haya influido en su vida, entonces, pensando en cada una de ellas, vuelva a plantearse los mismos interrogantes.

Ahora, si bien son personas que marcaron su vida de una u otra manera, seguramente coincida con que todas son diferentes y que cada uno/a lo ha influenciado de una manera diferente.

Cada ser humano posee su propio temperamento y características de conducta que generan un estilo determinado para conducir, y, si bien las personas son únicas e irrepetibles, podemos mencionar que hay semejanzas en algunos tipos de liderazgo. Depende del propio modelo mental (MM).

Hay personas que basan su liderazgo o conducción fuertemente **en la autoridad, el cumplimiento** y en la demostración de su autoridad. A estos líderes no les interesa qué piensan los demás y qué propuestas tienen para hacer, solo los moviliza hacer valer su opinión. Este tipo de **liderazgo** se suele denominar autoritario o autocrático. Si bien no es consistente con los modelos de *management* actuales, que plantean la participación y la comunicación como bases de la gestión, pueden identificarse hechos, momentos y situaciones en los cuales resulta necesario saber utilizar la autoridad, hacerla valer y cumplirla.

¿Qué pasaría si, durante un naufragio, el capitán de un barco pone en debate, a participación y opinión de toda la tripulación, qué hacer?

Por el contrario, hay otras personas que, por su naturaleza y personalidad, tienden a dar **participación**, a buscar opinión y valorar el aporte y las sugerencias de otros en el momento de decisión. Los moviliza y les interesa el intercambio de opiniones, el desaprender y aprender, lo cual supone el crecimiento personal en el **aprendizaje continuo**, y muchas veces poseen preferencias por trabajar en grupo. Si bien este es el estilo ideal o esperable que plantean los libros, no es fácil implementarlo y, mucho menos, garantizar los resultados.

El éxito o fracaso de la conducción no depende solo de quien dirige, sino también del equipo que se dirige. Si los miembros del equipo no poseen un suficiente **nivel de madurez y conocimiento de la tarea** que desarrollan, es muy difícil poder conducirlos de esta manera, ya que sus opiniones serán pobres; por falta de experiencia y conocimiento, pueden sentirse en una situación de inseguridad que los lleve a no participar ni opinar.

Estas son dos maneras de conducir. Encontramos también un tercer estilo muy reconocido, que es cuando el conductor **deja hacer**; es aquel que otorga la **libertad absoluta** a los colaboradores para que cada uno de ellos se gestione libremente. Esta modalidad requiere madurez para otorgar autonomía a los colaboradores; es inviable e impensable alcanzar el éxito si el equipo no sabe autogestionarse, trabajar por objetivo o vincularse según lo plantee la situación o conflicto a resolver.

Hemos visto, entonces, tres estilos directivos reconocidos: el autoritario, el democrático y dejar hacer. Sin embargo, los grandes interrogantes en la conducción son:

- ¿Cuál de todos los estilos es el ideal?
- ¿Todas las maneras de conducir pueden categorizarse sobre la autoridad como plantean los estilos anteriores?
- ¿Es siempre necesario el mismo estilo directivo para el mismo grupo de gente?
- Un líder exitoso para una empresa, ¿será también exitoso en otra?

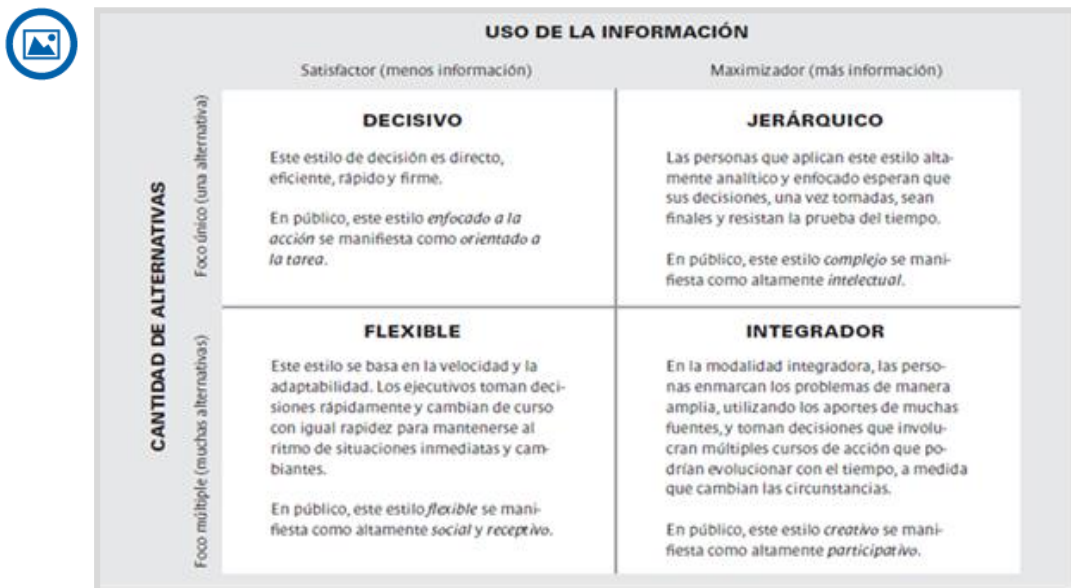
Hay diferentes maneras de pensar y de actuar; en definitiva, de decidir.

Enfocándonos en la tarea de un decisor y en sus desafíos, podemos analizar distintos estilos directivos que surgen de combinar variables que son críticas al proceso de toma de decisión.

- **Cantidad y manejo de información:** hay personas que, para tomar decisiones, necesitan la mayor cantidad posible de información y su ponderación, porque intentan tener la mayor certeza posible de la situación; mientras que otros, con menos información, se sienten capaces y se animan a decidir.
- **Cantidad de alternativas:** si bien el manejo de alternativas es uno de los factores que garantiza el éxito de una decisión, hay personas que toman decisiones siguiendo siempre el mismo enfoque y analizando la alternativa dentro del mismo; por ello, consideraremos esta variable en el análisis de los modelos de decisión.

Como plantean Brousseau, Driver, Hourihan y Larsson (2006), las personas pueden identificarse con alguno de estos cuatro modelos o estilos de toma de decisiones, según la combinación del manejo de la información y la cantidad de alternativas.

Figura 1. Estilos de toma de decisiones



Fuente: Brousseau, Driver, Hourihan y Larsson, 2006, p. 4.

- **Estilo decisivo (poca información, un curso de acción):**

Las personas que aplican este estilo valoran la acción, la velocidad, la eficiencia y la consistencia.

Una vez fijado un plan, se apegan a él y pasan a la siguiente decisión. Al tratar con otras personas, valoran la honestidad, la claridad, la lealtad y, especialmente la

brevedad. Para ellos, el tiempo es oro. (Brousseau *et al.*, 2006, p. 3).

- **Estilo flexible (poca información, muchas alternativas):**

“Al igual que el estilo decisivo, el estilo flexible se enfoca en la velocidad, pero aquí el acento está puesto en la adaptabilidad” (Brousseau *et al.*, 2006, p. 3). Cuando enfrentan un conflicto, estas personas buscan solo la información justa para elegir una línea de acción, y de ser necesario, cambian rápidamente de curso o enfoque.

- **Estilo jerárquico (mucho información, un curso de acción):**

Las personas en esta modalidad no se apresuran a sacar conclusiones. En lugar de eso, analizan una gran cantidad de información y esperan que otros contribuyan, aunque están prestas a cuestionar las opiniones, análisis y decisiones de los demás.

Desde la perspectiva jerárquica, las decisiones deben resistir la prueba del tiempo. (Brousseau *et al.*, 2006, p. 3).

- **Estilo integrador (mucho información, muchas alternativas):**

Las personas que aplican el estilo integrador no necesariamente buscan una única mejor solución.

Tienen la tendencia a enmarcar cada situación de manera muy amplia, tomando en cuenta múltiples elementos que podrían superponerse con otras situaciones relacionadas. Es por ello, que generalmente toman decisiones que están ampliamente definidas y que consisten en diversos cursos de acción.

Cuando trabajan con otras personas, los perfiles integradores prefieren muchos aportes y están abiertos a explorar una amplia gama de puntos de vista, incluidos aquellos que son opuestos al propio, antes de sacar cualquier conclusión.

Para el integrador, la toma de decisiones no es un suceso sino un proceso. (Brousseau et al., 2006, p. 6).

¿Se identifica con alguno de estos modelos? ¿Se siente más cercano a alguno que a otro?

Seguramente, le surgirán dudas si no se identifica plenamente con alguno de los cuatro modelos planteados. Y ello se debe justamente a que se trata de modelos, que plantean los comportamientos similares de personas con inclinaciones a una u otra variable, pero de ninguna manera podremos decir que los seres humanos encajamos totalmente en uno u otro cuadrante. Nuestro comportamiento presenta inclinaciones, e inclusive las circunstancias también influyen en el estilo de decisión; el estilo apropiado será aquel que resulte eficiente para la resolución del conflicto de acuerdo al nivel de premura o gravedad que este posea.

Una vez más, nos enfrentamos al desafío de la flexibilidad que requiere el decisor, esto es, la posibilidad y viabilidad de que cambie de cuadrante o de estilo, según lo exijan el grupo, el conflicto y el entorno. En otras palabras: el decisor debe ser capaz de recurrir a cada uno de los cuatro estilos. Flexibilidad de su MM a través del aprendizaje. Es por este motivo que muchos autores hacen referencia a la toma de decisiones como un **talento**, puesto que no todas las personas deciden o actúan igual frente a un determinado hecho ni todos alcanzan el éxito con sus decisiones.



Hay tantas maneras y estilos de conducir como personas existen (dado cada modelo mental). El mejor estilo directivo será aquel que se adapte a la situación y a los requerimientos de los miembros del equipo, y logre conducirlos con éxito al objetivo

Le proponemos que dedique unos minutos a leer el caso de Steve Jobs, cofundador de Apple; es un caso donde pueden observarse las diferencias de estilos y enfoques, los impactos de los cambios y la incidencia de quien decide:

Es prácticamente imposible medir la influencia de **Steve Jobs** y de su muerte, es imposible predecir cómo afectará al mundo, pero decir que será una enorme ausencia es una certeza. Al enterarme de esta noticia inmediatamente pensé "¿qué será del futuro de **Apple** ahora?" pero luego, tras hablar por teléfono con un amigo, entendí algo más: ¿qué

será de la tecnología, del mundo entero ahora? (Hipertextual, 2011, <https://hipertextual.com/archivo/2011/10/steve-jobs-una-biografia/>).

Modelo de liderazgo situacional

Paul Hersey y Ken Blanchard (1969) han desarrollado un modelo de liderazgo llamado **teoría del liderazgo situacional**. Consideramos valioso este modelo, aun cuando es antiguo, porque refleja de modo interesante la posibilidad de fluir dentro de los diversos cuadrantes en estilos de decisión según la relación entre el líder y sus colaboradores.

Si bien no refiere directamente a un prototipo de toma de decisiones, implica un modelo en el cual el líder acciona como decisor, ya sea delegando, evaluando, ordenando o accionando por sí mismo en las diferentes situaciones y estadios del ciclo. El nombre de **liderazgo situacional** está dado por el desempeño del líder, que debe utilizar uno u otro estilo según la situación, persona y tarea. Ningún liderazgo se puede ejercer sin tarea o sin colaborador. Para ejercer asertivamente el liderazgo situacional, Hersey y Blanchard (1969) elaboraron cuatro pasos a seguir:

- 1) Describa la tarea de cada colaborador.
- 2) Evalúe al colaborador en cada tarea –seguimiento al progreso y resultado–.
- 3) Decida el estilo para cada tarea.
- 4) Realice un seguimiento, evaluación y corrección.

Estos pasos están relacionados, y cada eje tendrá una baja y una alta orientación en los cuadrantes que veremos a continuación, en las figuras 2 y 3.

Comenzamos con dos ejes: uno de orientación a la tarea y otro, al colaborador. Se describen cuatro estilos de liderazgo que dan dirección y apoyo a sus colaboradores en función de su madurez. Les llamamos con un verbo infinitivo, según la acción fundamental que realizan: decir, vender, consultar y delegar.

Figura 2. Liderazgo situacional modelo



Fuente: Pitágoras-Creativos, 2004, p. 7.

Además de la actitud de liderazgo, el modelo supone también el conocimiento de la tarea que está haciendo. Ocupa el rol dado que conoce la tarea y es competente para poder tomar decisiones y sustentar su liderazgo con coherencia y credibilidad.

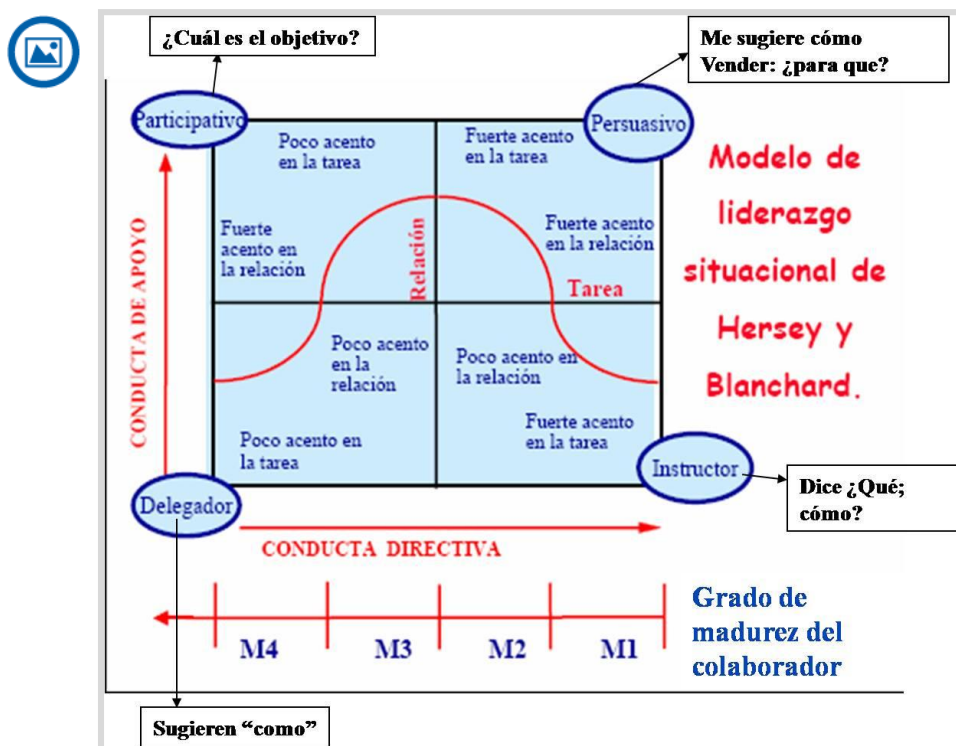
Estilos de liderazgo

- **Decir.** Estilo de liderazgo enfocado más en la tarea y menos en el grupo.
El líder con este estilo tiende a establecer cuál es el conflicto y hacerse cargo de la tarea, les dice a los otros miembros qué hacer. Considera las alternativas, elige una y dice a los miembros del grupo qué hacer. Este estilo se caracteriza por la **comunicación unidireccional**.
- **Vender.** Estilo de liderazgo enfocado en la tarea tanto como en el grupo. El vendedor sitúa el conflicto y decide qué hacer, vende a los otros sus ideas para conseguir un soporte mayoritario. Explica de qué manera su idea va a beneficiar al grupo y trata de persuadirlos de ir en su camino. Este estilo se caracteriza por la comunicación bidireccional y la búsqueda de apoyo.
- **Participar o consultar.** Estilo de liderazgo enfocado en los colaboradores más que en la tarea. Este líder sitúa el conflicto y, luego de consultar con los miembros del grupo, decide cuál es la que parece

ser la mejor idea. Los demás aportan ideas o reacciones, pero es el líder quien decide qué hacer. Este estilo se caracteriza por la comunicación bidireccional y el ofrecimiento de apoyo.

- **Delegar.** Este estilo de liderazgo está muy poco enfocado en la tarea y en los colaboradores. Los miembros de su equipo dirigen su propia actuación: son un grupo maduro (M4). El líder sitúa el conflicto y delega el proceso de toma de decisiones a los miembros del grupo. Mientras la solución del grupo está de acuerdo con el conflicto como fue descrito, acepta la responsabilidad por la decisión.

Figura 3. Modelo de liderazgo cuadrantes



Fuente: Pitágoras-Creativos, 2004, p. 9.

Cada colaborador realiza varias tareas y en cada una de ellas tiene un grado de madurez. Según la madurez del colaborador, se necesitará un tipo de líder diferente. Graficamos cuatro **grados de madurez**. Un colaborador puede ser experto y motivado para una tarea, y menos competente para otra parte del mismo trabajo. El líder es el que se adapta según el nivel de desarrollo del colaborador para cada tarea.

Reflexión:

- ¿Existe un estilo directivo ideal?
- ¿Es siempre útil?

- ¿Puede el líder cambiar su manera de conducir?
- ¿Un mismo equipo puede requerir distintos estilos directivos en diferentes momentos de su desarrollo?

4.1.4 Comunicación experta

Ya vimos anteriormente que en la comunicación existen múltiples componentes que generan que el fenómeno ocurra; es decir, además de los factores biológicos del habla y la gestualidad, intervienen los constructos del decir y la escucha como fenómeno interpretativo del observador.

El propósito de este punto es ir más allá de la mera explicación acerca de los factores que componen el acto lingüístico de la comunicación humana y profundizar aquello que tiene relación con los procesos decisorios, de acuerdo con la línea de este curso. Para ello se plantearán, a continuación, dos teorías que revelan interesantes conceptos que nos resultan obvios en la mayoría de los casos, y consideramos fundamentales a la hora de comprender cómo actuamos.

Axiomas de la comunicación

Paul Watzlawick (1981), continuando los estudios de su mentor, Gregory Bateson, desarrolló, en su obra **Teoría de la comunicación humana**, un estudio acerca de los efectos pragmáticos de la comunicación humana, especialmente el impacto sobre la conducta de las personas.

Un axioma es un postulado, proposición o enunciado tan evidente que se considera que no requiere demostración.

- **Axioma 1: Es imposible no comunicar.**

Siempre comunicamos, aunque no estemos dispuestos a hacerlo. La comunicación es sinónimo de comportamiento; todo lo que hacemos es interpretado de alguna forma por un observador.

- **Axioma 2: Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional.**

En toda comunicación existen dos elementos básicos: un elemento de contenido, que se refiere a lo que queremos decir sobre algún objeto, y un elemento de relacionamiento, que se refiere a la relación existente entre los interlocutores. Esto se refiere al qué se dice y al quien lo dice.

El segundo influye en el contenido del primero.

- **Axioma 3: La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes.**

Tanto el emisor como el receptor de la comunicación estructuran el flujo de la comunicación de diferente forma y, así, interpretan su propio comportamiento como mera reacción ante el del otro. Cada uno cree que la conducta del otro es «la» causa de su propia conducta, cuando lo cierto es que la comunicación humana no puede reducirse a un sencillo juego de causa-efecto, sino que es un proceso cíclico, en el que cada parte contribuye a la continuidad (o ampliación, o modulación) del intercambio. Un ejemplo es el conflicto entre Israel y Palestina, donde cada parte actúa aseverando que no hace más que defenderse ante los ataques de la otra. (Gallardo, 2018, recuperado de <https://www.grandespyemes.com.ar/2013/05/18/los-5-axiomas-de-la-comunicacion-de-paul-watzlawick/>)

Se puede puntuar desde el habla y desde la escucha, según donde tenga puesto el foco. Dependiendo del foco, de la puntuación que haga/escuche, se modifica el sentido de la secuencia.

- **Axioma 4: Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente.**

En la comunicación entre dos personas influye tanto la comunicación verbal como la no verbal. La comunicación digital está relacionada con lo verbal y la analógica, con lo que expresamos a través de lo corporal. Tanto lo que se dice (las palabras), como la manera en que se lo dice (gestos, tensión corporal, tono de voz, ritmo) influyen en la comunicación.

- **Axioma 5: Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios según si la relación está basada en la igualdad o en la diferencia.**

El último axioma plantea que una comunicación puede ser básicamente complementaria, pero, según la situación, puede ser simétrica y viceversa.

La complementariedad es la característica de aquellas relaciones en las que se intercambian diferentes tipos de comportamiento. La simetría ocurre cuando las personas intercambian el mismo tipo de comportamiento, de modo que existen idénticos deberes y derechos, como ocurre en un grupo de pares.

Estilos de comunicación

Como se desprende de los axiomas antes vistos, todo el tiempo estamos comunicando. Comunicamos, no solo desde las palabras, sino desde el cuerpo, los gestos, el tono de voz, el ritmo de nuestras palabras.

El estilo de comunicación tiene un impacto directo en el logro de objetivos.

¿Cómo se comunica usted con la gente?

Quizás alguna vez se ha planteado este interrogante y ha obtenido respuesta.

Consideramos relevante explorar los **estilos de comunicación** más presentes entre las personas, especialmente a la hora de influir dentro de un contexto laboral al que Ud. pertenece o lidera. Si bien la escucha de su receptor será la que valide su decir, existen estilos de comunicación que cooperan con indagar y exponer, a fin de ampliar esa escucha y, del mismo modo, generar una fuente de comunicación e información más rica a la hora de encarar un proceso decisorio.

Estos estilos se dan en contextos culturales, como se ha visto en los módulos precedentes. Dado que en las organizaciones se encuentran personas de diferentes culturas –si bien cada organización tiene la suya propia–, es interesante atender a los modos propios y de nuestros colegas en la comunicación, a fin de allanar el camino al entendimiento; además, atender a la cultura organizacional en la cual se desempeña.

Redunda decir que tener expectativas acerca de que otra persona sea capaz de “leer la mente” para comprender una instrucción o pedido a veces resulta tan frustrante como repetir cada vez las mismas consignas en tareas de protocolo habitual.

Los estilos de comunicación se clasifican en: **alto contexto/bajo contexto; comunicación directa o indirecta; afectiva o neutra; formal o informal.**

Alto contexto: Gran parte de la comunicación de basa en códigos implícitos. Las culturas de alto contexto asignan una importancia primordial a los

estímulos que rodean el mensaje y una importancia secundaria al mensaje en sí mismo.

"En general, las culturas de contexto elevado usan más símbolos y expresiones no verbales en la comunicación. El significado está 'incrustado' dentro del contexto de una situación." (De La Torre, 2015, recuperado de <https://prezi.com/ew9ny-wjguat/culturas-de-alto-y-bajo-contexto-en-la-negociacion/>)

- **Bajo contexto:** tienen como característica principal que basan la comunicación en el lenguaje verbal, dando gran importancia a la lógica y el razonamiento verbal de cada miembro. De esta forma se favorece una separación entre el tema y la persona. Las culturas de contexto bajo asignan significado primordial al mensaje objetivo de la comunicación y secundariamente al significado del contexto. (De La Torre, 2015, recuperado de <https://prezi.com/ew9ny-wjguat/culturas-de-alto-y-bajo-contexto-en-la-negociacion/>)
- **Comunicación directa:** en un conflicto, o cuando tiene que transmitir un mensaje difícil, deja en claro su punto de vista aun a riesgo de ofender o lastimar. El interlocutor no abunda en detalles o generación de contexto, lo dice tal cual lo piensa o cree. En esta modalidad, la franqueza es una virtud.
- **Comunicación indirecta:** en un conflicto, o cuando tiene que transmitir un mensaje difícil, mantiene una relación cordial a riesgo de producir malos entendidos. Es natural dar rodeos o mucha contextualización previa a la comunicación ante la posibilidad de ofender o resentir la relación. (Se caracteriza por el uso de metáforas, indicios y por la mediación de un tercero.
- **Comunicación afectiva:** cuando se comunica, expresa emociones y calidez. Establece y mantiene conexiones personales y sociales. Tiene un estilo que privilegia las relaciones. La expresión de emociones se permite y tiene un lugar de relevancia en estas culturas: una persona sabia y respetada habla desde el corazón. La estética puesta en el lenguaje comunicacional es un arte: la poesía, la metáfora, el humor.
- **Comunicación neutra:** cuando se comunica valoriza la concisión, la precisión y la imparcialidad, la objetividad, los hechos, la lógica. La

claridad mental es una virtud. Se ajusta a la agenda y a los puntos a tratar; las emociones están fuera de la discusión. Valida y valora el pragmatismo y la eficiencia.

- **Comunicación formal:** observa protocolos y rituales estrictos. Hay códigos inquebrantables de forma; los títulos, honores y fórmulas de cortesía son la regla. También lo son la vestimenta, las posturas y gestualidad, las ubicaciones o lugares (en la sala, en la mesa de comer, etc.). Lo que se salga del protocolo puede parecer indiscreto e insolente.
- **Comunicación informal:** favorece la familiaridad y la espontaneidad. Asocia la informalidad con la sinceridad. Prefiere la conducta distendida y espontánea. No hay reglas estrictas y tampoco previsibilidad. Hay reglas morales y de respeto en tanto el contexto social lo sostenga.

Luego de reconocer estas clasificaciones, interesa a líderes y decisores poder apalancar la comunicación desde la cultura de su empresa, para integrar todas las culturas presentes en la misma, tanto a nivel laboral como humano. El éxito a la hora de implementar cambios en una organización se basa, en gran medida, en la implementación y el nivel de colaboración que las diferentes áreas provean. Si no se conoce el territorio sobre el que se va a trabajar, difícilmente se gestione exitosamente o sea una gestión ecológica y sustentable.

➔ 4.2 Habilidades en la toma de decisiones

La toma de decisión es la esencia de la gestión, y es por ella que se distinguen los profesionales exitosos. Lógicamente, el talento se evidencia en mayor magnitud cuando nos enfrentamos a decisiones estratégicas que cuando lo hacemos frente a decisiones operativas: siempre es más difícil decidir sobre la incertidumbre que sobre la certidumbre.

Ahora bien, nos referimos al talento porque aquellas competencias que distinguen a un decisor de otro son competencias basadas en habilidades y aptitudes, y no en conocimientos. El conocimiento y la técnica pueden ser incorporados y actualizados permanentemente, requieren dedicación y compromiso, mientras que el desarrollo de las habilidades y aptitudes es viable, solo que el resultado final es mucho más desafiante que el de contenidos.

Entonces, algunas de las competencias más importantes en la toma de decisiones son: pensamiento sistémico, manejo de la incertidumbre, pensamiento creativo, flexibilidad y capacidad de adaptación.

4.2.1 Cibernética del cambio

El pensamiento sistémico es una de las habilidades más requeridas y es aquella que permite abordar un conflicto desde la perspectiva global, considerándolo como un conjunto de elementos que interactúan por un fin común.

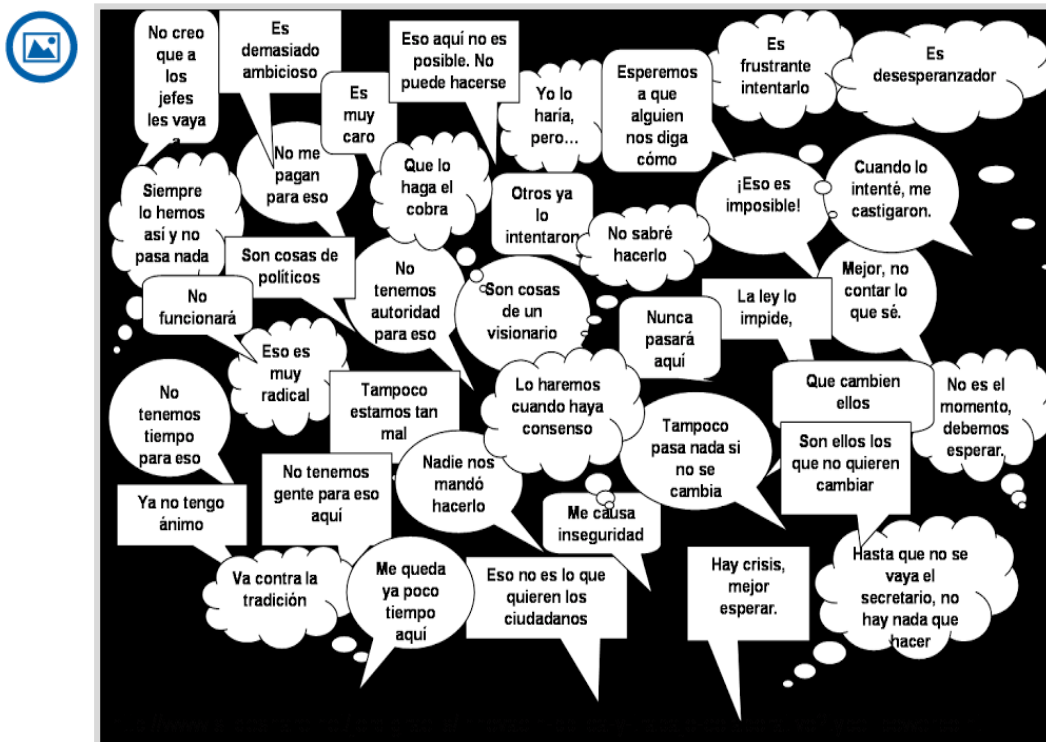
Por lo general, las personas tienden a visualizar partes o síntomas de un conflicto y pierden de vista el todo que los contiene. Es así como, a veces se pierden en el detalle, en lugar de ver la realidad en su totalidad, y el síntoma analizado como el eslabón de una cadena que conforma un todo.

Por **sistemas** entendemos un conjunto de variables que interactúan entre sí en búsqueda de un fin común, donde el todo es mayor a la suma de sus partes. Pensar sistémicamente es pensar en relación al todo, con la habilidad de poder estudiar cada parte del conflicto en su especificidad, pero, por sobre todas las cosas, en el impacto que este genera en el todo y en los demás elementos del sistema. Pensar sistémicamente es pensar de un modo circular diferente al pensamiento lógico, que implica hacerlo de una manera lineal. Esto implica un gran desafío, debido a que todo el proceso formativo y educativo desde nuestros comienzos se basa en el pensamiento lógico:

pensar linealmente es lo que nos han enseñado, de allí la gran necesidad de aprender a ver sistémicamente. El éxito o fracaso de los sistemas depende de la interconexión e intercomunicación de sus partes. Las organizaciones son sistemas, y sus conflictos evidencian que algunas de las partes de aquel no están funcionando bien. Ante estos síntomas, es esperable que la organización realice análisis, diagnóstico y ejecución, es decir, cambios en el sistema para su mejora.

Las personas, naturalmente, se sienten fuera de confort cuando se modifican sus situaciones habituales, y esto sucede en todos los ámbitos de la vida, incluso en el familiar y en el laboral. Es por ello que el cambio muchas veces genera resistencia. Algunos de los frenos más comunes que surgen cuando planteamos o pensamos en un cambio son: ¿Para qué modificarlo si sabemos que funciona? ¡Si no lo hacemos como venimos haciéndolo, no funcionará! ¿De quién es la idea? ¡Es tan distinta a nuestra realidad! ¡Aquí esas cosas no funcionan!

Figura 4. La resistencia al cambio en 37 bocadillos



Fuente: Roldán Castaño, 2009, <https://lh4.googleusercontent.com/uLAvqDsKcG8/Sg3kbx4KIKI/AAAAAAAIxs/1JqJvFTHvo/w701-h446-no/resistencia.png>

¿Alguna vez se ha enfrentado a estas preguntas? Seguramente sí, puesto que esto es natural; por ello, como decisores, debemos especificar en nuestro plan cómo gestionaremos, para evitar que estos sean frenos o barreras (resistencias) que distorsionen el resultado esperado. Siempre que existan cambios, habrá reticencia de algunas personas o sectores, pero no

debemos olvidarnos de que es a través del cambio que podemos crecer, mejorar y ser más productivos.

La implementación de la decisión o solución implica cambios o modificaciones que naturalmente generarán resistencia. Esta debe abordarse con el propósito de gestionarla, guiarla y conducirla para que sea mínima y no afecte el resultado final.

Cibernética de los sistemas

Un sistema es un conjunto de elementos que poseen atributos propios y se definen en sus relaciones recíprocas. En este caso, nos ocuparemos de los **sistemas vivos**, entre los cuales podemos encontrar desde una célula hasta una organización compuesta por personas. Los atributos se refieren a los comportamientos de cada integrante o elemento que integra el sistema (su forma de ser en el sistema). La forma como los elementos se relacionan entre sí es a través de la comunicación. Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados dependiendo de su interacción con el exterior.

Una empresa es un sistema abierto. Su **estructura primaria** está dada por sus componentes. La organización se define por las relaciones que se establecen entre los integrantes: las reglas que rigen estas relaciones. Pero, además, dichos aspectos relacionales son variables y dependen del contexto en el cual se considera el análisis del sistema en cuestión. El contexto define el contenido de las relaciones.

Dentro de la teoría general de sistemas se ha incorporado y desarrollado la cibernética, entendida como la **ciencia de la forma y los patrones de organización**: la interrelación de estabilidad y cambio aplicable a la reflexión sobre las interacciones de los individuos en los sistemas humanos.

Como sistemas abiertos que intercambiamos materiales, energía e información con el medio y nos modificamos en base a estos intercambios, nuestro principio organizador está constituido por **la información**.

Veremos cómo funciona esto:

- Frente a cada *input* (entrada, ingreso) existe un *output* (retorno, *feedback*, retroalimentación).
- El input genera desorden, es decir, desequilibrio en el sistema.
- Esta medida del caos se denomina **entropía**.

El *output*, retroalimentación o *feedback*:

- Puede hacer que se logre y mantenga la estabilidad (homeostasis) del sistema. **Dice “no” al cambio:** *negentropía* o entropía negativa (-).
- Puede hacer que se provoque una pérdida de estabilidad y equilibrio en el sistema, y favorezca al cambio. **Dice “sí” al cambio:** entropía positiva (+) (procesos homeodinámicos).
- A esto se lo conoce como **cibernética de 1° orden** o de los sistemas observados (el observador registra desde afuera sin dar explicaciones de su propia participación en el proceso de observación). Estos procesos **tratan de producir cambios en las reglas y la estructura** del sistema desde una perspectiva más objetiva.

Según los dos tipos de retroalimentación del sistema, se puede hacer la siguiente clasificación:

- **1° cibernética:** se generan cambios de primer orden, que no modifican el sistema porque los procesos reguladores –en este caso, *negentrópicos*– lo estabilizan, y se vuelve al equilibrio inicial, también llamado *homeostasis*. Cabe mencionar que esta es la lógica de los sistemas: tienden al equilibrio, la regulación y estabilidad, no al caos, excepto que sea requerido para el crecimiento.
- **2° cibernética:** se generan cambios de segundo orden, que sí modifican el sistema, porque los procesos reguladores no logran restablecer el equilibrio original. En este punto se genera una nueva línea de base, un nuevo equilibrio, porque el anterior no resulta ser funcional para este momento. Es un salto cualitativo. El sistema evoluciona, es decir, genera entropía (+).

Al intercambiar información con el medio y con su interior en forma constante, los sistemas la analizan basándose en este proceso y pueden obtener como *feedback* una confirmación, es decir, mantienen la homeostasis o bien reciben un estímulo a la evolución; esto implica el cambio.

Cuando la autorregulación del sistema no funciona, puede darse una falta de flexibilidad que proporcione respuestas repetitivas llamadas entropía negativa o aprendizaje de 1° orden; este tipo de respuestas vuelve a los sistemas cada vez menos eficaces y coherentes.

Los sistemas abiertos tienden a evolucionar a niveles de mayor complejidad de organización. Por esto, la entropía positiva, mediante la amplificación de la diferencia, permite explicar el crecimiento, aprendizaje y evolución del sistema. Esto es denominado como aprendizaje de 2º orden. Una organización que aprende, se piensa y trabaja desde la cibernética de 2º orden o de los sistemas observantes (el observador, siendo parte de lo que observa, afecta toda descripción de lo observado con su propio estar siendo en el mundo en ese momento –propio MM–); es decir, desde su mirada sistémica, ejerce su capacidad de pensamiento complejo.

Existe un carácter de **circularidad** en esta retroalimentación, que genera un círculo virtuoso, ya que promueve la evolución del sistema, del caos o conflicto, al orden en sucesivos ciclos.

Como herramienta operativa para el *feedback* en las organizaciones, hay una técnica muy utilizada para recibir información desde las partes del sistema. Es la técnica **360**, que implica abordar un conflicto desde todas las perspectivas que posea el sistema, desde el aporte de los involucrados en el él –y también de las partes afectadas– a fin de analizar y diagnosticar la influencia que generan en el fin de la organización.

Flexibilidad y capacidad de adaptación

Vivimos en un mundo donde lo único permanente es el cambio. Esto genera, tanto para los individuos como para las empresas en las que nos desarrollamos, un requerimiento extremo de adaptación para dar respuesta al mundo que nos rodea, sin dejar de ser nosotros mismos.

Como se explicó, los sistemas tienden a rechazar o resistir lo nuevo por un mecanismo de preservación energética y por la perturbación que sufren. La flexibilidad y la adaptación están vinculadas al aprendizaje continuo, a la habilidad de poder desaprender viejos modelos e internalizar –y aplicar– nuevos modelos y maneras de pensar.

La flexibilidad es la capacidad de adaptarse a las circunstancias, los tiempos y las personas, y modificar actitudes y puntos de vista (cambio en el MM, cambio de observador). Ser flexibles implica estar abiertos al cambio, y cuando cambiamos nos adaptamos. La rapidez con que se identifique la necesidad de adaptación guiará el resultado. El cambio comienza cuando comprendemos que hay algo que podemos hacer de un modo diferente; el principio de adaptación promueve el aprendizaje.

4.2.2 Manejo de la incertidumbre y gestión del tiempo

El primer gran descubrimiento fue el tiempo, el paisaje de la experiencia. Sólo diferenciando los meses, semanas y años, días y horas, minutos y segundos, se liberaría la humanidad de la cíclica monotonía de la naturaleza. El flujo de sombras, arena y agua y el tiempo en sí mismo, traducido al rápido ritmo del reloj, se convirtió en una útil medida de los movimientos del ser humano en todo el planeta... Las comunidades del tiempo darían origen a las primeras comunidades del conocimiento, formas de compartir el descubrimiento, una frontera común sobre lo desconocido. (Boorstin, 1986, p. 109)

La certidumbre de la información o la situación está directamente vinculada a la probabilidad de ocurrencia de los hechos: el nivel de certeza de la información es mayor mientras más estables resulten los contextos y entornos.

La realidad actual de entornos y conflictos dinámicos genera que los decisores puedan asumir un conflicto gestionando la incertidumbre, es decir, que puedan decidir aun con grandes niveles de incertidumbre y crisis. Es por ello que, muchas veces, deben gestionar la expectativa y los paradigmas, que actúan como filtros en el proceso de percepción.

¿Cómo considera y administra usted el tiempo?

Se han escrito cientos de libros sobre el tema del tiempo, todos enfrentamos la realidad de su paso. Es natural preguntar: ¿Cómo aprovecha el tiempo? ¿Cómo lo administra en la práctica, ya sea que lo haga conscientemente o no? ¿Dónde se concentra en una línea temporal que se extienda hacia atrás, hacia un pasado remoto?, ¿y hacia adelante, hacia un futuro mediato?

Existe una variedad de respuestas culturales que exploraremos en este punto. Se ofrecen diferentes enfoques; cada orientación posee aspectos valiosos que conviene considerar. Las orientaciones que hasta ahora no ha tomado en cuenta pueden ser precisamente las que podrían hacerlo sentir más satisfecho y productivo. En definitiva, tienen como propósito que Ud. pueda descubrir cómo lo hace y cómo podría hacerlo también.

Escaso o abundante. Monocrónico o policrónico. Pasado o presente o futuro

- **Escaso:** el tiempo es un recurso escaso ¡Adminístrelo con cuidado! En culturas donde el tiempo se considera escaso, el tiempo en sí mismo es un recurso limitado, debe ser gastado y ahorrado con cuidado. Las personas suelen estar ocupadas; hay mucho que hacer y muy poco tiempo. La gente aprende a administrar eficientemente su tiempo y, muchas veces, confía en agendas y calendarios de compromisos para cumplir con un sinfín de tareas. Una vez que usted baja la guardia y deja de ser organizado, el tiempo se convierte nuevamente en el amo. La ley de entropía sugiere que el tiempo literalmente devorará todo el espacio que se le dé. Sin darse cuenta, pasaron tres horas y la reunión continúa, sin que se hayan logrado muchos progresos. Desde un punto de vista del tiempo como recurso escaso, usted necesita planificar, delegar, aprender a decir que no y establecer prioridades. La agenda puede estar muy ajustada o ser demasiado rígida, y eso es lo que causa el conflicto. Las porciones de tiempo demasiado abarrotadas pueden revelar un sesgo hacia el tiempo escaso, y la rigidez puede ser la manifestación negativa de cultura que valoriza el orden por sobre la flexibilidad.
- **Abundante:** el tiempo es abundante ¡Relájese! Cuando el tiempo se considera abundante, las personas suelen bajar el ritmo. Se toman su tiempo, siguiendo los ritmos naturales en lugar de sentirse presionados por agendas recargadas. Enfrentarse a múltiples exigencias de tiempo se ha vuelto más fácil: en casa, los electrodomésticos han quitado la carga del trabajo manual; en el trabajo, el equipamiento técnico es cada vez más sofisticado, simplifican tareas que solían ser tediosas o imposibles de realizar. El tiempo es abundante; depende de la cantidad de ocupación por día, o de la elección que se haga, percibirlo de este modo: “dar tiempo al tiempo”.
- **Monocrónico:** concéntrese en una actividad o en una relación por vez. El procesamiento de tareas es secuencial más que paralelo. El camino está dividido en diferentes secciones que se dedican a un cliente, una reunión o un proyecto por vez. Desde una perspectiva monocrónica, ser profesional o amable significa dedicar toda la atención exclusivamente a una persona o a un grupo por vez. Usted puede hacer una cosa a la vez sin seguir estrictamente una agenda.
- **Policrónico:** concéntrese simultáneamente en múltiples tareas o relaciones. Se tiende a interrumpir una actividad o una reunión para

ocuparse de otra tarea o relación al mismo tiempo. Desde una perspectiva policrónica, ser profesional o amable significa atender a diferentes proyectos y personas al mismo tiempo.

- **Pasado:** aprenda del pasado. El presente es esencialmente una continuación o una repetición de situaciones pasadas. El contexto histórico es vital en muchos países europeos, donde casi todos los discursos, libros y artículos comienzan con información sobre los antecedentes que brindan una perspectiva histórica. Esto resulta irritante para quienes se preguntan: "¿Qué tiene que ver esto con nuestra reunión de planificación?". La riqueza del pasado reside en la memoria. Aprender de los errores y los conflictos pasados nos ayuda a asegurarnos de que no vuelvan a suceder. Recordar momentos maravillosos nos inspira a repetirlos. La memoria histórica podría ahorrar a la humanidad volver a vivir sus momentos más oscuros; pero durante las épocas de torbellino y crisis, solemos no recordar estas lecciones del pasado.
- **Presente** (y futuro cercano): Concéntrese en el *aquí y ahora* y en los beneficios a corto plazo. Muchas sociedades viven en una especie de presente eterno. La gratificación instantánea y los beneficios a corto plazo impulsan a estas culturas hacia un poco más adelante, pero no demasiado. Los intervalos de planificación empresarial oscilan entre el trimestre y el año. La planificación a cinco o diez años virtualmente no existe. La importancia del presente está captada por la célebre expresión *carpe diem* (aprovecha el día). La vida ocurre en el presente.
- **Futuro:** oriéntese hacia beneficios a largo plazo. Promueva una visión de largo alcance. Una orientación a largo plazo suele coincidir con las culturas basadas en las relaciones y en las obligaciones. El futuro es el momento en el que esperamos que nuestros sueños se materialicen. El futuro da significado a nuestras acciones presentes. Las personas y las organizaciones desean finalmente crecer y lograr sus visiones.

Reflexión

Más allá de su presencia en nuestras acciones, la dimensión del tiempo también se manifiesta en aquello de lo que hablamos. Algunas personas evocan recuerdos: la infancia, la escuela, los éxitos y fracasos del pasado, etcétera. Algunos, viviendo el momento, pueden hablar sobre eventos y experiencias actuales. Otros prefieren soñar sobre el futuro y discutir proyectos a largo plazo. Para cerrar las brechas culturales, usted necesita estar dispuesto y ser capaz de adaptarse a la orientación temporal de su interlocutor, y eso se reflejará en su comunicación.

4.2.3 Prevención de conflictos: la creación de valor

Los indicadores de la categoría organización pueden dividirse en: financieros, clientes, colaboradores, procesos y recursos internos, y socios. La visión y la misión de la organización proporcionan la dirección general. Su estrategia hace hincapié en las fuentes de ventaja competitiva o, en otras palabras, la vía elegida para el éxito. La visión, la misión y las estrategias no son medidas como tales. Lo que se mide es su implementación efectiva al servicio de distintos interesados: clientes, colaboradores, accionistas y otros socios.

Servir simultáneamente a múltiples interesados es ideal. Por ejemplo, si usted proporciona de manera consistente un servicio superior, digno de un precio *premium* según la perspectiva de sus clientes, estimulará la lealtad del cliente y logrará flujo de caja positivo. Tanto clientes como accionistas estarán complacidos. Usted apalanca sus esfuerzos y logra sus objetivos al mismo tiempo.

A veces son inevitables las decisiones de compromiso: es obvio que usted no puede pagar una fortuna a cada empleado ni repartir gratuitamente productos de calidad a sus clientes – ¡aunque realmente les encantaría! – y, aun así, lograr enormes beneficios (los accionistas también merecen un incentivo).

Sin embargo, se pierden muchas oportunidades para lograr sinergia. La razón para no aprovechar dichas oportunidades suele ser un foco financiero a corto plazo. Por ejemplo, al enfatizar el recorte de costos por sobre la creación de valor, las organizaciones terminan por alejar tanto a clientes como a colaboradores; así, fomentan un círculo vicioso de frustración y precipitan el fracaso.

Si la empresa agrega una retórica sobre el servicio al consumidor o sobre los colaboradores, supuestamente como “nuestro principal activo”, empeora las cosas, fomenta el resentimiento y el alejamiento. En cuanto se les presente una mejor alternativa, estos clientes y colaboradores se irán a otro sitio.

Usted necesita establecer objetivos creativos, animado por el deseo de servir a todas las categorías de interesados. Esto promoverá un círculo virtuoso, en el cual los colaboradores satisfechos dedicarán sus mejores esfuerzos a servir a los clientes que permitan el éxito financiero de la organización. A su vez, esto atraerá más inversiones para la operación y el desarrollo de la organización, lo que aumentará la capacidad de servir a clientes y colaboradores, etcétera.

Para diagnosticar y decidir qué punto es preciso mejorar, evitar futuros conflictos y promover el desarrollo creciente del negocio, es preciso realizar mediciones que revelen dónde y con quiénes se puede apalancar la creación de valor.

Las mediciones pueden ser objetivas o subjetivas. Proporcionan una ayuda valiosa a los líderes para orientar de manera consistente sus negocios en la dirección deseada, incluyendo el factor cliente interno - cliente externo.

Luego, es deseable desarrollar un modelo de excelencia, a través de una política y una estrategia orientadas al **liderazgo, las personas, los procesos, las sociedades y los recursos**. Esto permite lograr excelentes resultados con respecto al **rendimiento, los clientes, la gente y la sociedad**.

4.2.4: El líder del siglo XXI: rol de líder coach

Algún día, después de haber dominado los vientos, las olas, las mareas y la gravedad, aprovecharemos la energía del amor.

Entonces, por segunda vez en la historia del mundo, el hombre habrá descubierto el fuego. (Pierre Teilhard de Cahrudin en Los siete niveles de la intimidad, 2017).

Una de las misiones más importantes del líder *coach* es acompañar a los miembros de la organización desde el estado actual hasta el estado deseado, sin que estos se sientan agredidos, cuestionados o subvalorados. Su desempeño será demostrar sus habilidades conversacionales, que dependerán del nivel de sus habilidades intrapersonales. Lo hará a través de situaciones en las que el cliente interno oponga resistencia y de esto se trata uno de los retos más grandes del *coaching* en las organizaciones.

En ocasiones, los colaboradores pierden flexibilidad por sostener sus rutinas defensivas y por la incapacidad de desarrollar las competencias interpersonales que vimos anteriormente: integridad esencial, humildad ontológica y comunicación auténtica. A veces, sin saberlo, quienes carecen de esas habilidades son líderes negativos para la organización (sobre todo los líderes de mayor rango), y los miembros de la empresa dudan de su contribución con respecto a los objetivos de la misma.

La tarea del líder *coach* es entrenar a todo el sistema de la organización para llegar a un estado de conciencia tal que permita que la organización pueda distinguir sus puntos ciegos y se transforme en un sistema que aprende

(evoluciona). El aprendizaje más alto y exitoso al que puede aspirar una organización –y el verdadero propósito de una empresa– es **entrar al mercado con vocación de servicio**, es decir, desde un liderazgo basado en el amor y el respeto.

Los negocios son un escenario crucial para la expresión del espíritu humano. Pero amor, servicio y espiritualidad no son palabras habitualmente asociadas con el mercado. Muchos de nosotros creemos que es necesario ser inescrupuloso para tener éxito en los negocios o aislarse del mundo para llevar una vida espiritual. Esa polaridad es falsa. Cuando las empresas se dirigen con un alto nivel de conciencia, no hay contradicción entre la riqueza material y espiritual.

El liderazgo consciente puede crear una empresa consciente, que reúna sabiduría y compasión en apoyo del desarrollo humano. En una empresa consciente la antigua sabiduría y la economía moderna funcionan en conjunto. (Kofman y Axialent, 2008, p. 319)

Referencias

Austin, T. (s.f.). *Los axiomas de la comunicación humana*. Recuperado de <http://www.lapaginadelprofe.cl/axiomas/axiomas.htm>

Boorstin D. (1986). *Los descubridores*. Barcelona: Ed.

Brousseau, K., Driver, G. y Larsson, R. (2006). *El estilo de toma de decisiones del ejecutivo experimentado*. Harvard Business Review, Vol. 84, Nº. 3, p. 68-82. Recuperado de <https://edoc.site/toma-de-decisiones-5-pdf-free.html>

Hersey P. y Blanchard K. (2013). *Management of Organizational Behavior*. EEUU: Pearson.

Hipertextual. (2011). *Steve Jobs: biografía de un hombre que cambió el mundo*. Recuperado de <http://hipertextual.com/archivo/2011/10/steve-jobs-una-biografia/>

Isabel de la Torre. (2015). Recuperado de <https://prezi.com/ew9ny-wjguat/culturas-de-alto-y-bajo-contexto-en-la-negociacion/>

Kofman, F. y Axialent, A. (2008). *La empresa consciente*. Buenos Aires: Aguilar.

Matthew, K. (2017). *Los siete niveles de la intimidad*. EE. UU: Editorial Beacon Publishing.

Pitágoras-Creativos. (2004). *Juegos para Capacitación*. Ciudad: Buenos Aires: Pitágoras ediciones.

Roldán Castaño, L. (2009). *La resistencia al cambio en 37 bocadillos*. Recuperado de <https://lh4.googleusercontent.com/-uLAvqDsKcG8/Sg3kx4KIKI/AAAAAAAAAixs/1JqIJvfTHvo/w701-h446-no/resistencia.png>

Watzlawick, P., Beavin B., Janet J. y Don D. (1981) *Teoría de la Comunicación Humana: interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.